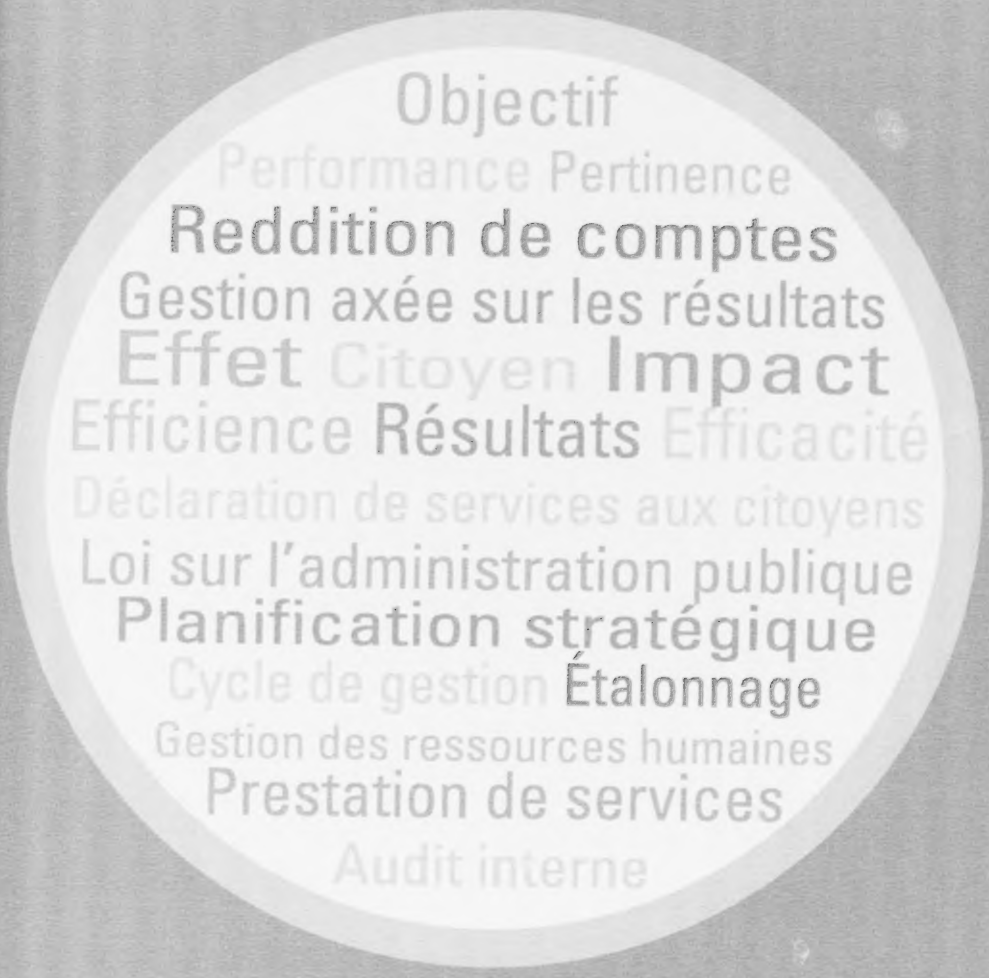


2011-2012
Rapport du président

du Conseil du trésor
et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique

Québec

2011-2012
Rapport du président

du Conseil du trésor
et ministre responsable de l'Administration gouvernementale
sur l'application de la Loi sur l'administration publique

Cette publication a été réalisée
par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Internet.

Pour obtenir un exemplaire du document :

Secrétariat du Conseil du trésor
Direction des communications
5e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Télécopieur : 418 643-9226
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca

Pour obtenir une version numérique :
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal — 2013
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-67897-7 (imprimé)
ISBN 978-2-550-67896-0 (en ligne)
ISSN 1911-8031 (imprimé)
ISSN 1911-804X (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec — 2013

Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale du Québec
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport 2011-2012 sur l'application de la Loi sur l'administration publique, et ce, conformément aux obligations qui me sont faites en vertu de l'article 28 de cette Loi (chapitre A-6.01).

Lors de son adoption en 2000, la Loi sur l'administration publique a instauré un cadre de gestion gouvernementale axée sur l'atteinte des résultats, tout en accordant la priorité à la qualité des services aux citoyens et en favorisant une imputabilité accrue de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale. Cette loi a également introduit le principe de transparence envers le citoyen.

Le rapport que je vous transmets aujourd'hui fait état des travaux réalisés en ce sens par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2011-2012 et il rend compte des résultats obtenus par les ministères et organismes qui sont assujettis à la Loi.

Vous constaterez, à sa lecture, qu'en dépit des avancées notables qui ont été constatées lors de la journée d'échange et de réflexion s'étant tenue à l'Assemblée nationale en novembre 2011 et relatées dans le bilan de dix ans publié avec le rapport 2010-2011, les efforts devront être poursuivis dans la mise en œuvre d'une véritable gestion axée sur les résultats et ainsi, tendre vers une plus grande performance de l'État.

C'est pourquoi le Secrétariat du Conseil du trésor s'engage à donner un nouvel élan au cadre de gestion issu de la Loi sur l'administration publique. Des travaux ont eu cours pendant l'année 2011-2012 afin d'établir une réelle mesure de la performance de l'Administration gouvernementale et fournir à l'ensemble des ministères et organismes des outils en ce sens. Ainsi, un tout nouvel indice d'application de la gestion axée sur les résultats permettra de suivre l'amélioration de tous en plus de servir d'outil d'étalonnage entre les organisations de l'appareil gouvernemental québécois.

Par ailleurs, il importe d'encourager les ministères et organismes à poursuivre l'implantation de la gestion axée sur les résultats dans leur organisation et de souligner ceux qui se démarquent en la matière. Dans cette perspective, le présent rapport du président fait mention des ministères et organismes s'étant le plus illustrés au regard des dix indicateurs de l'indice au cours de l'exercice. Je profite de l'occasion pour féliciter ces organisations et je les invite à poursuivre en ce sens.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et président du Conseil du trésor

Stéphane Bédard
Québec, juin 2013

Monsieur Stéphane Bédard
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et président du Conseil du trésor
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous transmettre le onzième rapport portant sur l'application de la Loi sur l'administration publique, comme le prévoit son article 28.

Après dix années d'application de la Loi sur l'administration publique, une réflexion collective s'imposait de la part des parties prenantes. À cet égard, une importante journée d'échange et de réflexion s'étant tenue le 25 novembre 2011, organisée conjointement par le Secrétariat du Conseil du trésor et l'Assemblée nationale, a permis de dégager des constats et d'en arriver à un consensus nous permettant d'orienter nos actions futures vers une véritable culture et une gestion quotidienne axées sur les résultats.

Nous retenons de cette journée que la Loi a permis de réaliser des avancées notables dans la prestation de services de qualité aux citoyens du Québec. Il en ressort également que le cadre de gestion axée sur les résultats instauré par la Loi a eu des effets structurants sur les façons de faire des ministères et organismes. Les participants à la journée de réflexion en sont venus à la conclusion que la Loi encadre correctement les pratiques de gestion de l'administration publique et que l'attention et les efforts devraient être tournés vers sa mise en œuvre.

Afin de donner un nouvel élan au cadre de gestion en fonction des constats de cette réflexion, le Secrétariat du Conseil du trésor s'est intéressé à l'indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique présenté par le passé afin qu'il soit complètement révisé et ainsi qu'il reflète mieux le niveau de l'application de la gestion axée sur les résultats et de ses outils en appui. En plus de ce nouvel indice, le présent rapport, ainsi que ceux qui suivront, fournira aux ministères et organismes, aux parlementaires et aux citoyens une mesure globale sur l'évolution des pratiques en matière de gestion performante.

En ce sens, le Secrétariat du Conseil du trésor poursuivra ses efforts en vue d'accentuer l'utilisation des mécanismes en appui à la gestion axée sur les résultats, tels l'évaluation de programme, l'audit interne et la gestion intégrée des risques. De même, il continuera d'assumer, auprès des ministères et organismes, son rôle de soutien-conseil tout en leur fournissant des outils facilitant l'application du cadre de gestion.

Parallèlement au travail du Secrétariat, l'engagement personnel de chacun des sous-ministres et dirigeants d'organismes demeure une condition de succès.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le secrétaire,

Yves Ouellet
Québec, juin 2013

Table des matières

Introduction ____ 11

Méthodologie ____ 13

Indice d'application de la gestion axée sur les résultats ____ 15

1. Prestation de services ____ 19

2. Planification stratégique ____ 29

3. Reddition de comptes ____ 37

4. Convention de performance et d'imputabilité et entente de gestion ____ 41

5. Gestion des ressources humaines ____ 43

6. Gestion des ressources budgétaires ____ 55

7. Fonctions et mécanismes en appui à la gestion axée sur les résultats ____ 57

- Étalonnage ____ 57
- Audit interne ____ 59
- Gestion intégrée des risques ____ 62
- Coût des biens et services ____ 64
- Évaluation de programme ____ 65

Conclusion ____ 67

Annexe I ____ 71

- Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2012 ____ 71
- Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2012 ____ 73

Annexe II ____ 75

- Assouplissements prévus dans la Loi sur l'administration publique ____ 75

Graphiques

Graphique 1 Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes offrant des services directs aux citoyens et offrant des services à des clientèles intermédiaires ____ 19

Graphique 2 Proportion des activités que représentent les services directs aux citoyens et les services aux clientèles intermédiaires par type d'organisation ____ 20

Graphique 3 Proportion des moyens utilisés par les organisations offrant des services à des clientèles intermédiaires pour s'engager à répondre à leurs attentes et s'assurer de leur satisfaction ____ 21

Graphique 4 Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant suivi ou veillé au respect des engagements de leur DSC ____ 22

Graphique 5 Proportion des activités de mesure mises de l'avant par les organisations ayant rendu des services directs aux citoyens ou des services à des clientèles intermédiaires en ce qui a trait aux attentes, à la satisfaction et à la qualité des services rendus ____ 24

Graphique 6 Proportion des ministères et des organismes ayant mis de l'avant les différents moyens de mobilisation ____ 26

Graphique 7 Proportion des éléments ayant fait partie de la démarche d'élaboration de la planification stratégique des organisations ayant un plan stratégique en vigueur au 31 mars 2012 ____ 30

Graphique 8 Proportion des types d'indicateurs présents dans les plans stratégiques en vigueur au 31 mars 2012 ____ 31

Graphique 9 Proportion des éléments pour lesquels le personnel a été consulté au cours de l'élaboration des plans stratégiques en vigueur au 31 mars 2012 ____ 32

Graphique 10 Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes disposant d'un plan d'action organisationnel ____ 33

Graphique 11 Proportion des éléments pour lesquels le personnel des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel a été consulté au cours de son élaboration ____ 34

Graphique 12 Proportion des différents types d'outils ayant aidé les organisations à assurer un suivi de l'atteinte des résultats visés par type d'organisation ____ 35

Graphique 13 Proportion des éléments présents dans les rapports annuels de gestion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ____ 38

Graphique 14 Proportion des organisations qui étaient en mesure de préciser au moins partiellement ou pour chaque orientation les ressources affectées aux orientations de leur plan stratégique ____ 39

Graphique 15 Proportion des ministères et des organismes ayant les dispositifs suivants en gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ____ 44

Graphique 16 Proportion des ministères et des organismes ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise ____ 45

Graphique 17 Proportion des ministères et des organismes ayant les dispositifs suivants en gestion des savoirs et de l'expertise ____ 46

Graphique 18 Proportion des organisations ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de développement du personnel ____ 47

Graphique 19 Proportion des ministères et des organismes ayant les dispositifs suivants en gestion du développement du personnel ____ 48

Graphique 20 Proportion des ministères et des organismes ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de mobilisation du personnel ____ 49

Graphique 21 Proportion des ministères et des organismes ayant les dispositifs suivants en matière de mobilisation du personnel ____ 50

Graphique 22 Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes disposant de renseignements relatifs à l'engagement du personnel, à la satisfaction au travail ou au climat de travail ____ 51

Graphique 23 Proportion des organisations ayant mis de l'avant des mesures de sensibilisation en matière d'éthique et de déontologie ____ 53

Graphique 24 Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant procédé à de l'étalonnage auprès d'organisations similaires ____ 57

Graphique 25 Proportion des objets ayant été visés par des travaux d'étalonnage par type d'organisation ____ 58

Graphique 26 Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant réalisé des travaux d'audit interne ____ 59

Graphique 27 Proportion des champs d'activité ayant fait l'objet de travaux d'audit interne par type d'intervenant ____ 61

Graphique 28 Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant mené des activités de gestion des risques ____ 62

Graphique 29 Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant mené des travaux pour les différents champs d'activité de la gestion intégrée des risques ____ 63

Graphique 30 Proportion des travaux ayant été menés afin d'établir le coût des biens et services par type d'organisation ____ 64

Graphique 31 Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant mené des travaux d'évaluation de programme ____ 65

Tableaux

Tableau 1 Proportion et nombre de fois où une DSC a été révisée avec modification par type d'organisation ____ 23

Tableau 2 Proportion et nombre de ministères et organismes disposant d'un portrait identifiant les emplois requis ____ 43

Tableau 3 Utilisation des assouplissements budgétaires pour les années financières 2007-2008 à 2011-2012 (en millions de dollars) ____ 55

Tableau 4 Proportion et nombre de ministères, organismes de plus de 50 ETC et petits organismes ayant réalisé des activités de vérification d'optimisation des ressources et de la performance ____ 60

Introduction

Bilan des dix premières années

La Loi sur l'administration publique accorde la priorité à la qualité des services et instaure un cadre de gestion axée sur les résultats. Force est de reconnaître que depuis son adoption, en 2000, l'appropriation de la Loi sur l'administration publique dans les ministères et organismes a beaucoup évolué. D'ailleurs, la familiarisation des ministères et organismes aux principes de la Loi s'est bien effectuée, comme le démontrent les résultats associés à l'indice d'appropriation de la Loi publiés dans le dernier rapport d'application faisant état des résultats des années 2002 à 2011. En effet, selon le bilan des dix années d'application de la Loi sur l'administration publique publié également dans le dernier rapport, les ministères et organismes ont élevé la qualité des services au premier rang des préoccupations et ils se sont progressivement engagés dans la mise en place du cadre de gestion axée sur les résultats dans leur organisation.

La gestion axée sur les résultats est une saine pratique de gestion qui soutient la prise de décision tout en favorisant une utilisation optimale des ressources de l'État. Elle permet donc de prendre des décisions éclairées tout en tenant compte du citoyen sous tous ses aspects. D'abord le citoyen « client », c'est-à-dire celui qui désire obtenir un service de qualité, ensuite le citoyen « contribuable », c'est-à-dire le citoyen qui s'attend à un rendement optimal de ses taxes et impôts, et enfin le citoyen « actionnaire », c'est-à-dire celui qui souhaite une prise de décision au regard de ses opinions et de ses attentes.

Bien que les ministères et organismes se soient bien approprié les éléments de la Loi, d'autres actions sont nécessaires pour qu'ils s'engagent plus activement dans la gestion axée sur les résultats. Par exemple, on peut référer aux pratiques permettant le suivi des résultats, ou encore aux fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats, comme l'audit interne ou l'évaluation de programme ou, enfin, à la nécessité que soit présentée, dans les rapports annuels de gestion, une information permettant une réelle mesure de la performance des organisations.

Afin de donner un nouvel élan au cadre de gestion de l'Administration gouvernementale issu de la Loi sur l'administration publique et de suivre la mise en œuvre des progrès à réaliser au sein des ministères et organismes, un nouvel indice d'application de la gestion axée sur les résultats a été élaboré, formé de dix indicateurs.

Nouvel élan

La journée d'échange et de réflexion s'étant tenue le 25 novembre 2011, réunissant des parlementaires, des sous-ministres, des dirigeants d'organismes, en plus de plusieurs gestionnaires, spécialistes et chercheurs, a permis de faire le point sur les dix années d'application de la Loi et de dégager les pratiques de gestion à renforcer au cours des prochaines années. Les constats de cette journée constituent le fondement du nouvel élan à donner au cadre de gestion de l'Administration gouvernementale issu de la Loi sur l'administration publique. Le nouvel indice d'application de la gestion axée sur les résultats permettra de suivre les progrès.

Le présent rapport d'application de la Loi sur l'administration publique pour l'année 2011-2012 présente les premiers résultats de cet indice, un portrait de la situation du cadre de gestion axée sur les résultats issu de la Loi au sein des ministères et organismes ainsi que des données comparatives afin de soutenir les ministères et organismes désirant comparer leur performance à celle d'organisations similaires.

Outil de mesure de la performance

En plus de rendre compte de l'application de la Loi sur l'administration publique, ce rapport a été conçu de manière à devenir un outil de mesure de la performance de l'Administration gouvernementale ainsi que de celle de chacun des ministères et organismes. En effet, les organisations pourront facilement mesurer, à l'aide de l'indice et des données publiées dans le rapport, où elles se situent par rapport aux autres organisations dans chacune des dimensions d'une bonne gestion axée sur les résultats.

En plus de référer aux éléments obligatoires de la Loi, les bonnes pratiques en la matière sont exposées afin d'orienter la gestion gouvernementale. Qui plus est, les pistes d'amélioration seront aisément repérables pour chacune des organisations pour qu'elles puissent prendre connaissance, en un coup d'œil, des aspects pouvant être améliorés afin d'être plus performantes.

Enfin, pour une première fois, les organisations qui se démarquent au regard des dix indicateurs clés de la gestion axée sur les résultats dans son ensemble seront nommées dans le présent rapport. Ces organisations peuvent ainsi servir de modèles de référence sur les aspects nommés.

Le rapport est séparé par sections suivant les différents éléments de la Loi et du nouvel indice. D'entrée de jeu, le rapport présente les résultats au regard des dix indicateurs de l'indice. La première section fait ensuite état de la situation de la prestation de services quant aux engagements, à la déclaration de services aux citoyens, aux attentes des citoyens, au coût des services et à leur amélioration. La deuxième section, qui porte sur la planification stratégique, aborde davantage les éléments entourant la démarche d'élaboration, les plans d'action organisationnels et le suivi des résultats. La troisième section, qui porte sur la reddition de comptes, énonce les éléments présentés dans les rapports annuels de gestion. La quatrième section fait état des conventions de performance et d'imputabilité et des ententes de gestion. Les cinquième et sixième sections présentent de l'information au regard des ressources humaines et budgétaires. La dernière section fait état des fonctions et des mécanismes en appui au cycle de gestion axée sur les résultats.

Méthodologie

Au 31 mars 2012, 20 ministères et 47 organismes pour un total de 67 organisations étaient assujettis à la Loi sur l'administration publique. Par contre, au moment de la collecte d'information du Secrétariat du Conseil du trésor en janvier 2013, le nombre de ministères et organismes était de 65[1]. La collecte de données a permis de recueillir 64[2] questionnaires remplis en ligne et approuvés par le sous-ministre, le dirigeant d'organisme ou par une personne désignée à cette fin. Ces 64 organisations se déclinent ainsi :

- 18 ministères ;
- 26 organismes de plus de 50 ETC[3] ;
- 20 petits organismes (50 ETC et moins)[4].

Les renseignements fournis par les ministères et organismes répondants couvrent la période du 1er avril 2011 au 31 mars 2012.

Pour compléter cette collecte, d'autres sources ont été consultées, soit le Secrétariat du Conseil du trésor et des publications officielles de l'Assemblée nationale ou de ministères et organismes.

Les données amassées ont été compilées électroniquement et révisées manuellement.

Présentation des données

Les graphiques présentent les données selon les catégories suivantes lorsqu'applicables et pertinentes : ministère, organisme de plus de 50 ETC et petit organisme.

Les comparaisons et les tendances établies dans ce rapport fournissent un niveau de compréhension général des phénomènes observés. Le bassin de ministères et organismes visés par une question, de même que l'identité et le nombre de ministères et organismes ayant répondu peuvent varier selon la question. Le nombre d'organisations ayant répondu à chacune des sections est indiqué et les résultats sont exprimés en proportion.

Pour alléger la lecture du texte, les pourcentages ont été arrondis au nombre entier, excepté les données présentées dans les tableaux et graphiques.

1 Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et le ministère du Tourisme ont été réorganisés à la suite du changement de gouvernement, le 4 septembre 2012. Le développement économique est sous la responsabilité du ministère des Finances et de l'Économie. L'innovation relève du nouveau ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, et l'exportation est sous la responsabilité du ministère des Relations internationales et du Commerce extérieur. Pour sa part, le ministère du Tourisme a été intégré au ministère des Finances et de l'Économie.

2 La Commission de toponymie a inclus ses réponses dans le questionnaire rempli par l'Office québécois de la langue française avec lequel il partage ses effectifs.

3 « ETC » signifie « équivalent temps complet ».

4 Veuillez consulter la liste des petits organismes à l'annexe I.

Indice d'application de la gestion axée sur les résultats

Dans les rapports antérieurs, les données étaient habituellement comparées à celles des années précédentes. Le rapport 2011-2012 s'appuie sur une toute nouvelle collecte basée sur un questionnaire complètement révisé en fonction du nouvel indice d'application de la gestion axée sur les résultats, dont les données ne peuvent se comparer avec celles recueillies pour produire les rapports précédents. Cependant, une ventilation par type d'organisation rend cette parution et les suivantes intéressantes afin que chacune d'elles puisse se comparer aujourd'hui et au cours des années à venir notamment sur les résultats au regard de l'indice.

Ce nouvel indice permettra de profiter d'une mesure annuelle globale d'étalonnage sur l'évolution des pratiques en matière de gestion axée sur les résultats dans l'Administration gouvernementale et facilitera l'appréciation des progrès, d'une part et, d'autre part, l'inventaire des pratiques qui devront faire l'objet d'efforts supplémentaires.

Le tableau des résultats au regard des dix indicateurs de la gestion axée sur les résultats est ventilé par les types d'organisation suivants :

- « MO » pour l'ensemble des 64 ministères et organismes ;
- « M », pour les 18 ministères ;
- « O », pour les 46 organismes.

Quelques organisations se sont démarquées en ayant un résultat d'indice d'application de la gestion axée sur les résultats de 90 % et plus.

- Ministère : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Organismes de plus de 50 ETC : Commission des partenaires du marché du travail
  Régie des rentes du Québec
- Petit organisme : Curateur public

Résultats de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats

Cycle de gestion	Indicateurs	MO Nb : 64	M Nb : 18	O Nb : 46
S'engager	1 : % des MO ayant mené des activités de mesure pour connaître au moins une des dimensions suivantes : les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services rendus et le respect des engagements de la déclaration de services aux citoyens	98,2 %	100,0 %	97,3 %
	2 : % des MO ayant mobilisé leur personnel à l'égard de la prestation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions	90,7 %	94,4 %	88,9 %
Réaliser	3 : % des MO qui disposent d'un plan d'action pour mettre en œuvre notamment le plan stratégique de l'organisation	56,9 %	37,5 %	64,3 %
	4 : % des MO ayant utilisé au moins un outil de suivi des résultats visés du plan stratégique	93,1 %	81,3 %	97,6 %
Rendre des comptes	5 : % des MO ayant démontré une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées, et diffusé l'information dans leur rapport annuel de gestion	31,7 %	27,8 %	33,3 %
Apprendre et s'adapter	6 : % des MO ayant procédé à des attentes signifiées et des évaluations de la performance de leur personnel pour au moins 50 % du personnel d'encadrement et 25 % du personnel régulier (non cadre)	50,0 %	38,9 %	54,3 %
	7 : % des MO ayant procédé à de l'étalonnage auprès d'organisations similaires	45,3 %	61,1 %	39,1 %
Fonctions et mécanismes en appui au cycle de gestion axée sur les résultats	8 : % des MO ayant mené des activités d'audit interne sur l'optimisation des ressources et de la performance	35,9 %	55,6 %	28,3 %
	9 : % des MO ayant réalisé des activités de gestion intégrée des risques	65,6 %	88,9 %	56,5 %
	10 : % des MO ayant mené des activités d'évaluation de programme	39,1 %	94,4 %	17,4 %
Total		**60,7 %**	**68,0 %**	**57,7 %**

MO s'étant démarqués par la mise en place de pratiques exemplaires dont les résultats vont au-delà de l'atteinte de l'indicateur		Page
• Ministère des Transports • Centre de services partagés du Québec • Commission des transports du Québec • Régie de l'assurance maladie du Québec	• Régie des rentes du Québec • Société de l'assurance automobile du Québec • Services Québec	25
• Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale • Ministère de la Santé et des Services sociaux • Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse	• Office de la protection du consommateur	27
• Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale • Ministère de la Justice • Ministère de la Sécurité publique	• Commission d'évaluation de l'enseignement collégial • Société de développement des entreprises culturelles	33
• Société de l'assurance automobile du Québec	• Services Québec	35
• Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles • Conseil supérieur de la langue française	• Commission des transports du Québec • Régie du cinéma	37
• Secrétariat du Conseil du trésor • Conseil supérieur de la langue française • Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	• Société de développement des entreprises culturelles	52
• Ministère des Finances et de l'Économie • Ministère de la Justice • Ministère des Transports • Commissaire à la lutte contre la corruption	• Institut national d'excellence en santé et services sociaux • Société de l'assurance automobile du Québec	58
• Centre de services partagés du Québec • Institut national des mines • Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec • Régie des rentes du Québec	• Société de l'assurance automobile du Québec • Sûreté du Québec	61
• Ministère des Finances et de l'Économie • Centre de services partagés du Québec • Régie de l'assurance maladie du Québec	• Régie des rentes du Québec • Société de l'assurance automobile du Québec	63
• Ministère des Ressources naturelles	• Ministère du Conseil exécutif	66

1. Prestation de services

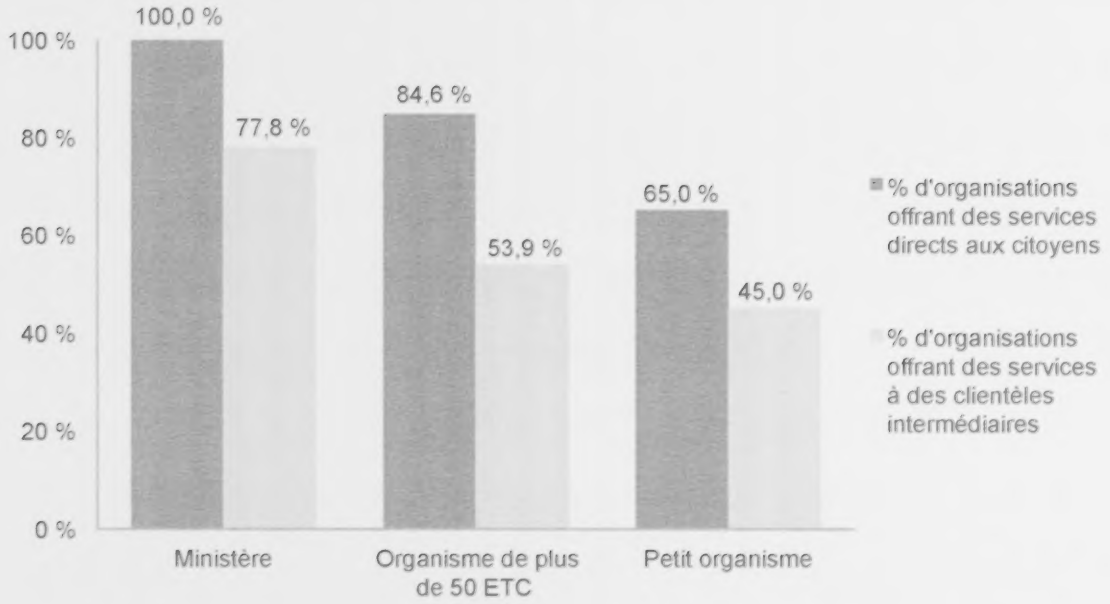
En plus d'exiger des ministères et organismes de prendre les moyens requis pour connaître les attentes des citoyens, la Loi sur l'administration publique prescrit la publication d'une déclaration de services aux citoyens (DSC) comportant des engagements relatifs au niveau et à la qualité des services offerts. Le citoyen représente, au sens de cette Loi, la population et les entreprises.

La prestation de services concerne les services offerts directement au citoyen de la part des ministères et organismes, mais également les services offerts aux clientèles intermédiaires, par exemple d'autres ministères, organismes ou encore des structures décentralisées en lien direct avec les organisations (commissions scolaires, agences de la santé et des services sociaux, etc.) qui, ultimement, rendent les services directs aux citoyens en tant qu'intermédiaires.

Les données suivantes illustrent la proportion des activités qui concernent la prestation de services directement aux citoyens et la proportion de celles qui concernent une clientèle intermédiaire.

En 2011-2012, près de 60 % des organisations (37 sur 64) ont offert des services à des clientèles intermédiaires. Au cours de cet exercice, 83 % des ministères et organismes (53 sur 64) ont offert des services directement aux citoyens. Une importante proportion de ceux-ci offre des services aux deux catégories de clientèles, comme le démontre le graphique ci-dessous.

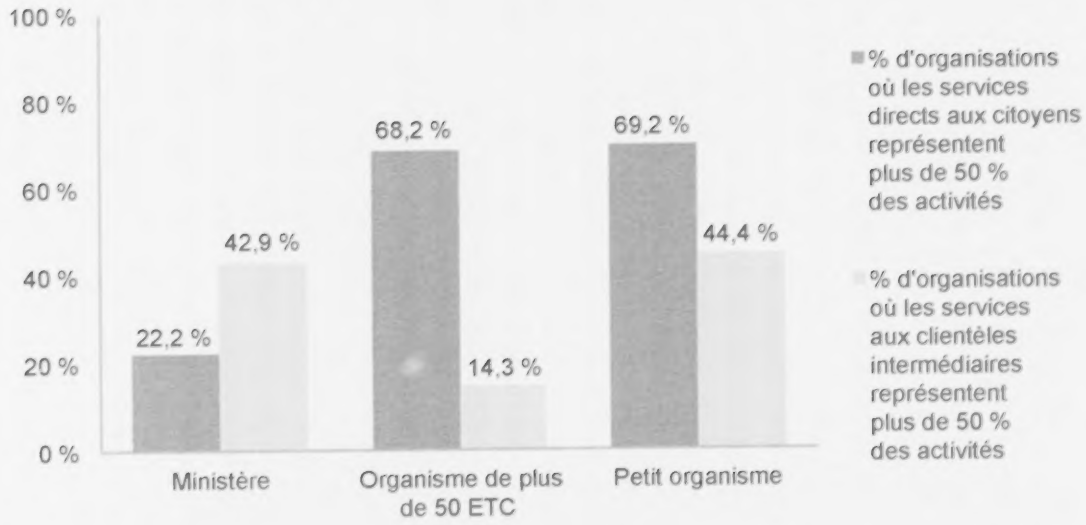
Graphique 1
Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes offrant des services directs aux citoyens et offrant des services à des clientèles intermédiaires



La proportion des services directs aux citoyens et aux clientèles intermédiaires démontre que les ministères offrent davantage de services aux clientèles intermédiaires qui eux, ultimement, rendent des services aux citoyens. Du côté des organismes de plus de 50 ETC, les services directs aux citoyens représentent une large part de l'ensemble de leurs activités.

Les petits organismes offrent des services directs en proportion similaire aux autres organismes, mais offrent davantage de services aux clientèles intermédiaires que ces derniers. Ainsi, comme le démontre le graphique suivant, les ministères ont avantage à s'assurer de la qualité des services rendus aux clientèles intermédiaires afin que ces derniers rendent le même niveau de service aux citoyens.

Graphique 2
Proportion des activités que représentent les services directs aux citoyens et les services aux clientèles intermédiaires par type d'organisation

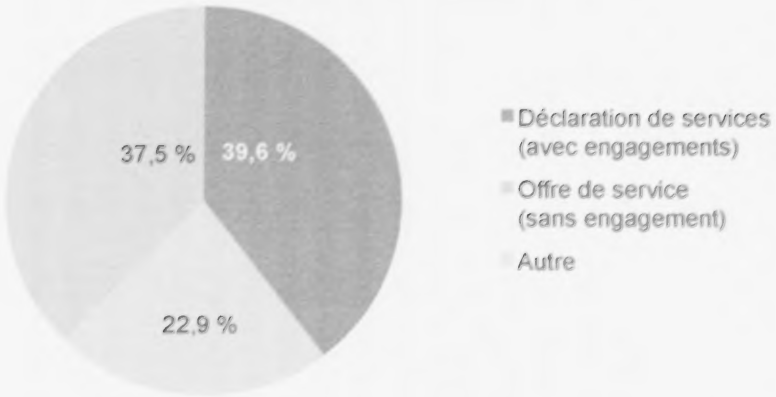


Engagement

Comme la Loi sur l'administration publique l'exige, l'ensemble des 18 ministères et des 35 organismes offrant des services directs aux citoyens (53 sur 64) avaient rendu publique une déclaration de services aux citoyens en 2011-2012. Les 11 organismes manquants n'offrent pas de services directement aux citoyens et ne sont pas inclus dans les résultats de la présente section. Une déclaration de services aux citoyens comporte des engagements relatifs au niveau et à la qualité des services offerts par l'organisation.

Du côté des services rendus à des clientèles intermédiaires, 37 organisations (14 ministères et 23 organismes) seraient en mesure d'avoir un moyen d'engagement semblable à celui de la déclaration de services aux citoyens auprès de leur clientèle. En 2011-2012, 92 % de ces organisations (34 sur 37) avaient un moyen pour s'engager à répondre aux attentes et s'assurer de la satisfaction de sa clientèle. Voici la proportion des moyens qu'ils ont utilisés.

Graphique 3
Proportion des moyens utilisés par les organisations offrant des services à des clientèles intermédiaires pour s'engager à répondre à leurs attentes et s'assurer de leur satisfaction



Dans plus de la moitié des cas, les éléments mentionnés dans la catégorie « Autre » sont des ententes de services ou des sondages de satisfaction.

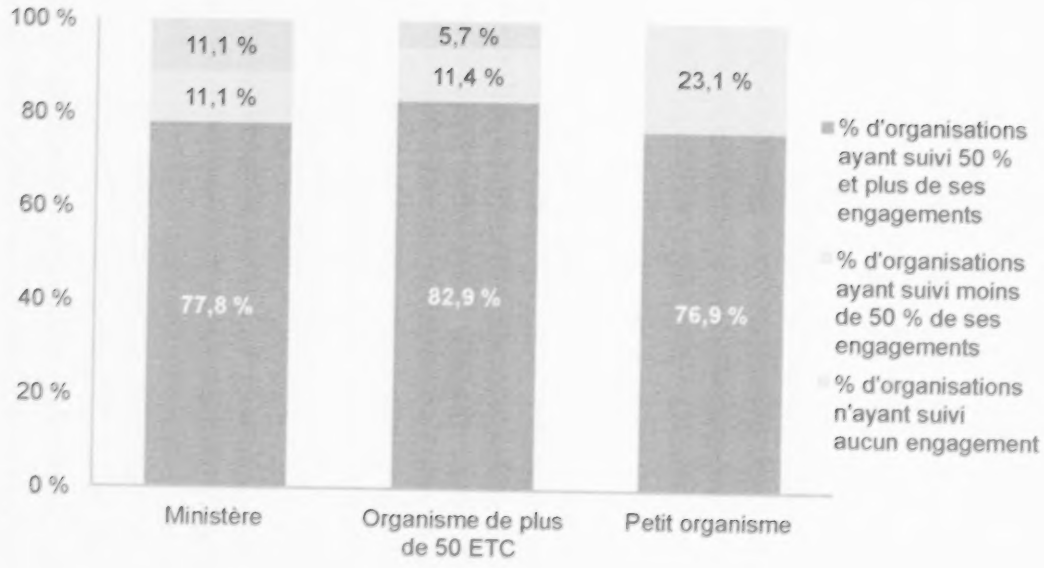
Déclaration de services aux citoyens

En 2011-2012, parmi les organisations qui offrent des services directs aux citoyens, plus des trois quarts (77 %, 41 sur 53) ont mené des activités permettant de suivre ou de veiller au respect des engagements de leur déclaration de services aux citoyens. Le graphique ci-dessous ventile les données par type d'organisation et par la proportion des engagements ayant été suivis.

Le plus souvent, les engagements dans les déclarations de services aux citoyens traitent :

- d'accessibilité (91 %, 48 sur 53);
- de confidentialité (87 %, 46 sur 53);
- de respect (87 %, 46 sur 53);
- de délais de traitement (83 %, 44 sur 53);
- d'heures d'ouverture (77 %, 41 sur 53).

Graphique 4
Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant suivi ou veillé au respect des engagements de leur DSC



Comme la Loi sur l'administration publique a été instaurée en 2000, la majorité des déclarations de services aux citoyens ont été édictées entre l'année 2000 et l'année 2002. Elles ont pu être révisées ou modifiées depuis leur création. En effet, la révision régulière est une bonne pratique à adopter.

Les principaux éléments déclencheurs de ces révisions avec modification sont :

- un nouveau plan stratégique ;
- une réorganisation de gouvernance (modification de structures gouvernementales) ou le souci de réviser et d'adapter la déclaration de services aux citoyens régulièrement ;
- une modification des modes de prestation (personne, téléphone, poste, courriel, Internet) ;
- une modification d'un ou de plusieurs services offerts.

Le tableau ci-dessous présente la fréquence de révisions avec modification des déclarations de services aux citoyens.

Tableau 1
Proportion et nombre de fois où une DSC a été révisée avec modification par type d'organisation

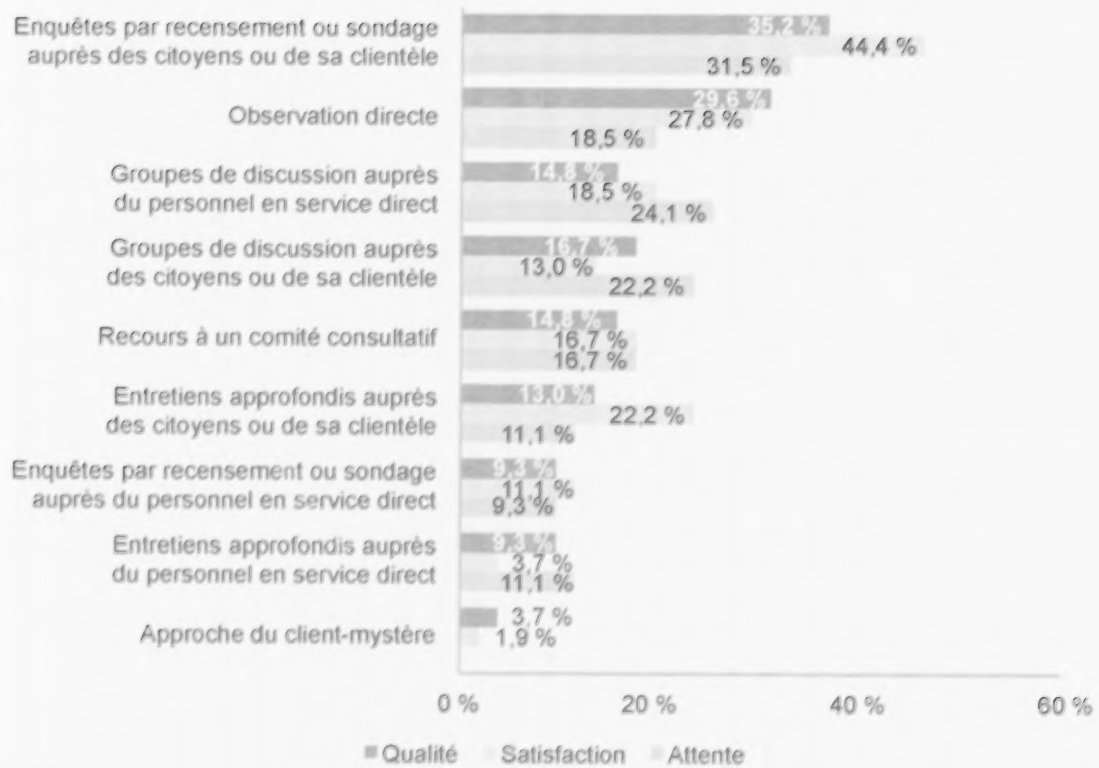
Révision de la DSC avec modification	Ministère % et nombre		Organisme % et nombre		MO % et nombre	
1 révision	38,9 %	7	37,1 %	13	37,7 %	20
2 révisions	16,7 %	3	34,3 %	12	28,3 %	15
3 révisions	5,5 %	1	14,3 %	5	11,3 %	6
Plus de 3 révisions	11,1 %	2	5,7 %	2	7,6 %	4
Aucune révision	27,8 %	5	8,6 %	3	15,1 %	8
Total	100,0 %	18	100,0 %	35	100,0 %	53

Attentes, satisfaction et qualité

La Loi sur l'administration publique exige des ministères et organismes qui offrent des services directs aux citoyens qu'ils prennent des moyens afin de mieux connaître leurs attentes. La connaissance de leur niveau de satisfaction et une mesure de la qualité des services reçus sont également de bonnes pratiques à adopter.

En 2011-2012, 18 ministères et 36 organismes[5], pour un total de 54 organisations, ont rendu des services directs aux citoyens ou des services à des clientèles intermédiaires et avaient à répondre à la section des attentes, satisfaction et qualité et aux sections suivantes de la prestation de services. De celles-ci, 72 % des organisations (39 sur 54) ont mené des activités pour connaître les attentes des citoyens ou de leurs clientèles intermédiaires, 80 % ont mené des activités pour connaître la satisfaction de la clientèle (43 sur 54) et 70 % ont mené des activités pour connaître la qualité des services rendus à celle-ci (38 sur 54). Le détail des données par critère et par type d'organisation est illustré dans le graphique suivant.

Graphique 5
Proportion des activités de mesure mises de l'avant par les organisations ayant rendu des services directs aux citoyens ou des services à des clientèles intermédiaires en ce qui a trait aux attentes, à la satisfaction et à la qualité des services rendus



5 Un 37e organisme concerné n'a pas pu remplir la section liée de la collecte d'information sur cette question.

Parmi les 28 organisations ayant réalisé des enquêtes par recensement ou sondage auprès des citoyens, l'Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle[6] a été utilisé dans sa version intégrale ou comme source d'inspiration dans une proportion de 29 % (8 sur 28) de la part des organisations.

En plus d'avoir mené des activités de mesure pour connaître les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services rendus et le respect de plus de 75 % des engagements de leur déclaration de services aux citoyens, quelques organisations se sont démarquées en ayant une déclaration de services aux citoyens révisée récemment en plus d'avoir un plan d'amélioration de leurs services en vigueur.

- Ministère : ministère des Transports
- Organismes de plus de 50 ETC : Centre de services partagés du Québec
  Commission des transports du Québec
  Régie de l'assurance maladie du Québec
  Régie des rentes du Québec
  Société de l'assurance automobile du Québec
  Services Québec

Référence : indicateur 1 de l'indice à la page 16.

Du côté des autres sources de renseignements permettant à une organisation de mieux connaître les attentes, la satisfaction et la qualité des services rendus aux citoyens ou à sa clientèle, voici celles qui ont été le plus souvent utilisées pour l'année 2011-2012 :

- les plaintes (81 %, 44 sur 54);
- les données de gestion (69 %, 37 sur 54);
- les rapports d'évaluation de programme ou d'audit interne (chacun 20 %, 11 sur 54).

6. L'Outil québécois de mesure est un outil permettant d'évaluer la satisfaction des usagers des services publics ainsi que la qualité perçue de ces services.

L'un des enjeux qui accompagnent la prestation de services réside dans la mobilisation du personnel à assurer un haut niveau de qualité de service. En 2011-2012, plusieurs moyens ont été utilisés par les organisations afin de mobiliser leur personnel sur cet enjeu, comme le démontre le graphique suivant.

Graphique 6
Proportion des ministères et des organismes ayant mis de l'avant les différents moyens de mobilisation

En plus d'avoir mobilisé leur personnel à l'égard de la prestation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions, quelques organisations se sont démarquées en ayant mené des actions au regard des quatre axes de la mobilisation de leur personnel, c'est-à-dire la sensibilisation, la responsabilisation, le soutien et la reconnaissance.

- Ministères : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
  ministère de la Santé et des Services sociaux
- Organisme de plus de 50 ETC : Office de la protection du consommateur
- Petit organisme : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

Référence : indicateur 2 de l'indice à la page 16.

Coût des services non tarifés

Les organisations qui offrent des services tarifés aux citoyens ont l'obligation d'effectuer le calcul du coût des biens ou des services fournis et d'en rendre compte publiquement dans leur rapport annuel de gestion. Du côté des services non tarifés, le calcul des coûts associés demeure une bonne pratique de sensibilisation et de gestion.

En 2011-2012, le tiers des organisations ont calculé au moins une partie des coûts de leurs services non tarifés (18 sur 54). De ces 18 organisations, 14 sont des organismes (78 %) et 4 sont des ministères (22 %). De plus, 11 des 14 organismes calculent les coûts pour plus de 75 % de leurs services non tarifés.

Amélioration des services

Les besoins des citoyens évoluent, leurs attentes également. C'est pourquoi la nature des biens et des services qui leur sont offerts, la façon dont les services leur sont rendus et les modes d'accès à ceux-ci doivent évoluer et être améliorés de façon constante.

En 2011-2012, le tiers des ministères et le tiers des organismes (6 ministères sur 18, et 12 organismes sur 36) avaient un plan d'amélioration des services en vigueur.

Sans avoir nécessairement un plan d'amélioration des services, une forte majorité d'organisations (70 %, 38 sur 54) ont mené des projets d'amélioration de leurs services en 2011-2012. De ceux-ci, 79 % des projets d'amélioration des services étaient planifiés.

Toujours en 2011-2012, près des deux tiers des organisations (35 sur 54) ont mis de l'avant ou ont mené des projets ou encore ont participé à des projets qui visaient la simplification de la prestation des services ou de l'accès aux services gouvernementaux. Ainsi :

- les ministères en ont réalisé dans une proportion de 78 % (14 sur 18) de ces projets ;
- les organismes en ont réalisé dans une proportion de 58 % (21 sur 36) de ces projets.

2. Planification stratégique

La planification stratégique est la pierre angulaire de la gestion axée sur les résultats. Dans leur plan stratégique, les ministères et organismes déterminent les stratégies leur permettant de concrétiser leur mission et leur vision et de répondre aux priorités gouvernementales sur un horizon pluriannuel. Un plan stratégique de qualité est la clé du succès d'une bonne gestion axée sur les résultats.

La Loi sur l'administration publique exige de chaque organisation qui lui est assujettie qu'elle ait un plan stratégique déposé à l'Assemblée nationale.

Au 31 mars 2012, 18 ministères et 46 organismes devaient avoir un plan stratégique en vigueur, c'est-à-dire un plan ayant été déposé à l'Assemblée nationale et dont la période couverte n'est pas échue.

- 2 des 18 ministères, soit le ministère des Ressources naturelles et le ministère des Finances et de l'Économie, ont indiqué qu'ils entendaient poursuivre l'action au regard de leur plan stratégique 2008-2011 en 2011-2012.
- 4 des 46 organismes n'avaient pas de plan stratégique au 31 mars 2012. Ceci s'explique par le fait que de ces 4 organismes, 3 ont nouvellement été créés au cours de l'année financière 2010-2011 ou 2011-2012, soit : la Commission de l'éthique en science et en technologie, l'Institut national des mines et l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux. Le quatrième organisme, la Commission des biens culturels du Québec, est devenu le Conseil du patrimoine culturel du Québec en octobre 2011. La préparation d'un nouveau plan stratégique inspiré de la Loi sur le patrimoine culturel a été amorcée durant l'exercice 2011-2012.

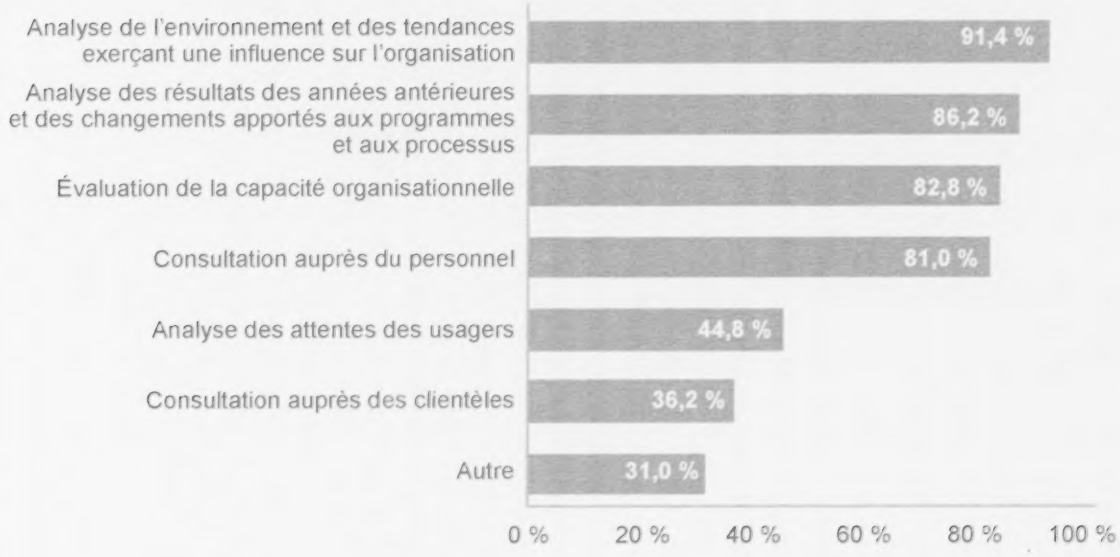
Démarche d'élaboration

La planification stratégique suppose un processus d'analyse et de réflexion duquel résulteront les stratégies à adopter par l'organisation. Une variété de sources d'information pour appuyer la conception de leurs stratégies soutient la démarche d'élaboration du plan stratégique.

Parmi les 58 plans en vigueur au 31 mars 2012, plusieurs éléments ont fait partie de la démarche d'élaboration de la planification stratégique des organisations, comme le démontre le graphique suivant.

Pour les éléments évoqués dans « Autre », les deux tiers des répondants ont indiqué la consultation des partenaires.

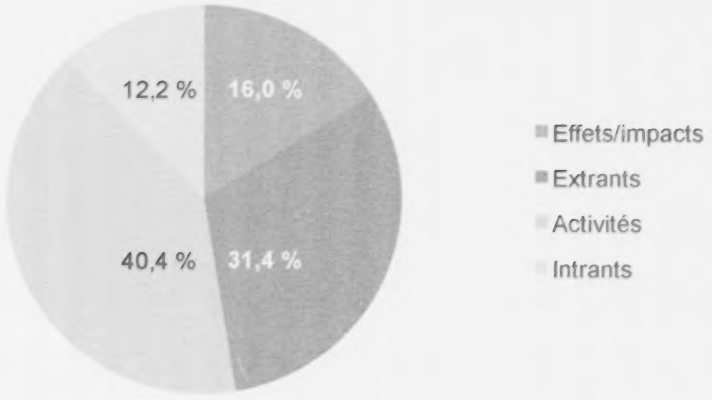
Graphique 7
Proportion des éléments ayant fait partie de la démarche d'élaboration de la planification stratégique des organisations ayant un plan stratégique en vigueur au 31 mars 2012



La Loi sur l'administration publique précise qu'un plan stratégique doit comporter des indicateurs de performance qui seront utilisés pour mesurer la progression vers les résultats visés. Idéalement, les plans stratégiques des ministères et organismes devraient contenir principalement des indicateurs d'extrants et d'effets/impacts afin de faire profiter le citoyen d'une mesure de leur performance au regard des résultats visés. Les indicateurs d'intrants et d'activités demeurent des indicateurs importants pour l'organisation, mais davantage en ce qui concerne un plan d'action organisationnel aux fins de gestion interne.

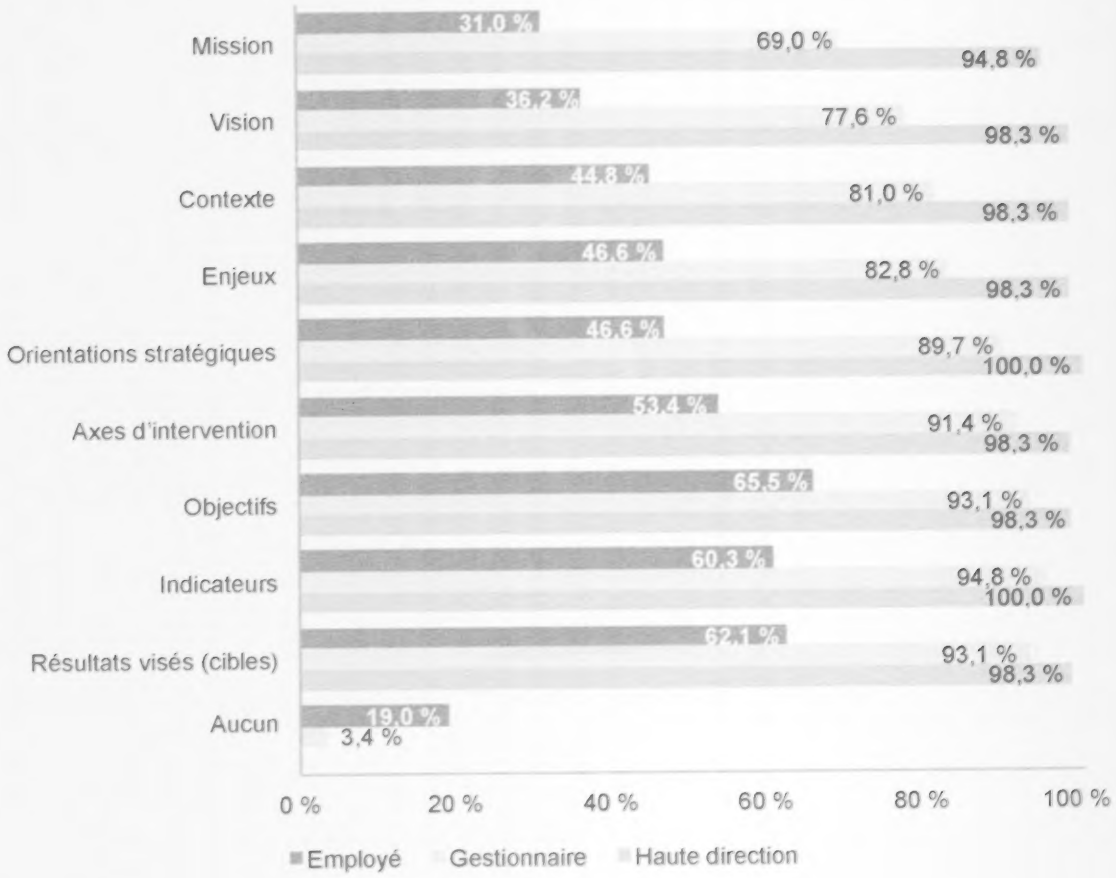
Toujours parmi les 58 plans stratégiques en vigueur au 31 mars 2012, on remarque qu'il y a une proportion semblable entre les indicateurs de résultats (extrants et effets/impacts) et les indicateurs de gestion interne (intrants et activités).

Graphique 8
Proportion des types d'indicateurs présents dans les plans stratégiques en vigueur au 31 mars 2012



Afin de susciter l'engagement du personnel à l'égard de la planification stratégique de l'organisation, l'une des bonnes pratiques consiste en l'intégration d'une approche participative au cours de la démarche d'élaboration. Le graphique ci-dessous illustre la proportion des organisations ayant consulté les membres de leur personnel et les éléments pour lesquels ils ont été consultés.

Graphique 9
Proportion des éléments pour lesquels le personnel a été consulté au cours de l'élaboration des plans stratégiques en vigueur au 31 mars 2012

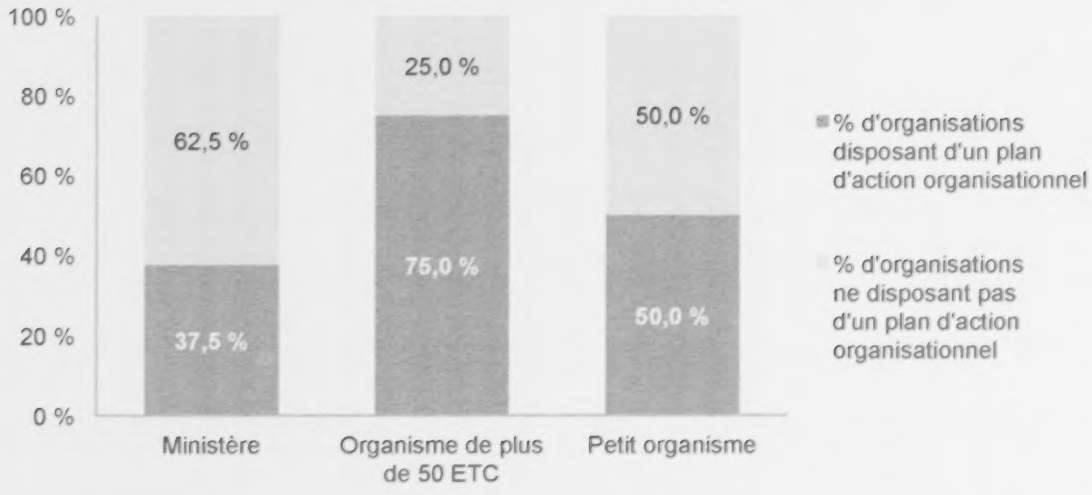


Plan d'action organisationnel et suivi

Un plan d'action organisationnel est l'élément clé permettant de faire vivre et de mettre en œuvre le plan stratégique et toutes les activités courantes de l'organisation, en plus de mobiliser le personnel vers l'atteinte des résultats.

En 2011-2012, ce sont 57 % des ministères et organismes (33 sur 58) qui se sont dotés d'un tel plan. Le graphique suivant démontre que les organismes se sont dotés d'un plan d'action organisationnel dans une plus grande proportion que les ministères.

Graphique 10
Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes disposant d'un plan d'action organisationnel



En plus de s'être dotées d'un plan d'action mettant en œuvre notamment le plan stratégique de l'organisation pour l'année 2011-2012, quelques organisations se sont démarquées dans le processus d'élaboration. En effet, les ministères et organismes suivants ont consulté l'ensemble de leur personnel pour chacun des éléments de leur plan d'action organisationnel.

- Ministères : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
  ministère de la Justice
  ministère de la Sécurité publique
- Organisme de plus de 50 ETC : Société de développement des entreprises culturelles
- Petit organisme : Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Référence : indicateur 3 de l'indice à la page 16.

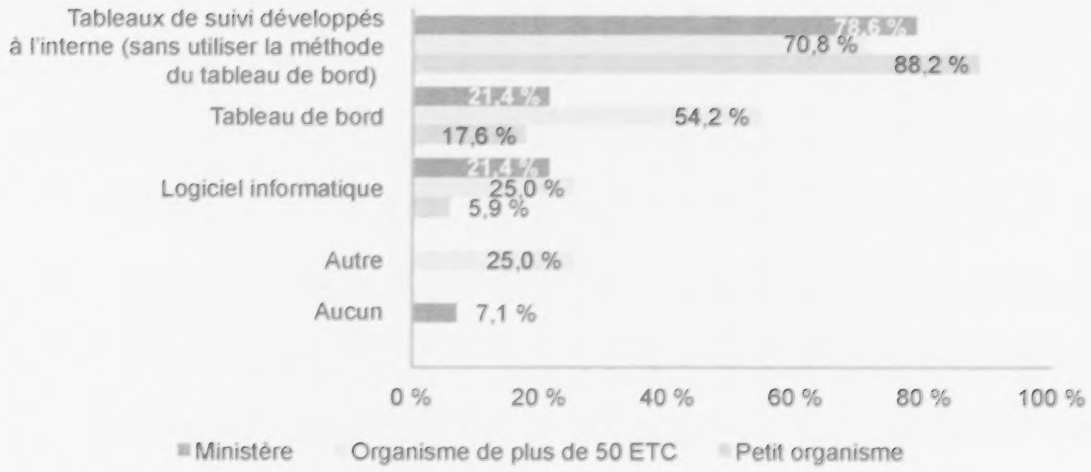
Comme lors de la démarche d'élaboration d'un plan stratégique, il est tout aussi mobilisant et facilitant de consulter le personnel lors de la démarche d'élaboration du plan d'action organisationnel. Le graphique suivant illustre les objets pour lesquels le personnel a été consulté auprès des 33 organisations disposant d'un plan d'action organisationnel en 2011-2012.

Graphique 11
Proportion des éléments pour lesquels le personnel des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel a été consulté au cours de son élaboration

Un suivi quant à l'atteinte des résultats permet à une organisation d'apporter les ajustements nécessaires aux engagements préalablement établis. En 2011-2012, 95 % des ministères et organismes (55 sur 58) ont assuré un suivi de l'atteinte des résultats visés, généralement par la comparaison des résultats de l'année en cours avec ceux des années antérieures ou par l'association à chaque objectif d'un ou de plusieurs indicateurs de résultats.

De ces organisations, 98 % (54 sur 55) ont également utilisé un outil de suivi quant à l'atteinte des résultats de leur plan stratégique. La proportion des différents types d'outils utilisés en 2011-2012 par type d'organisation est illustrée dans le graphique suivant.

Graphique 12
Proportion des différents types d'outils ayant aidé les organisations à assurer un suivi de l'atteinte des résultats visés par type d'organisation



En plus de s'être dotées d'un outil de suivi des résultats visés du plan stratégique, quelques organisations se sont démarquées dans l'utilisation d'autres moyens de suivi. En effet, les organismes suivants ont associé à chaque objectif un ou plusieurs indicateurs de résultats, ont comparé des résultats de l'année en cours avec ceux des années antérieures et ont comparé des résultats de l'année en cours avec ceux d'organisations similaires.

- Organismes de plus de 50 ETC : Société de l'assurance automobile du Québec
  Services Québec

Référence : indicateur 4 de l'indice à la page 16.

3. Reddition de comptes

La reddition de comptes des ministères et organismes à l'égard de leurs progrès, leur efficacité et leur efficience dans l'atteinte des résultats visés se fait à travers le rapport annuel de gestion. En plus de présenter des résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus dans le plan stratégique et le plan annuel de gestion des dépenses, le cas échéant, les ministères et organismes doivent présenter un bilan annuel de leurs réalisations en matière de ressources informationnelles.

En 2011-2012, les 18 ministères, les 25 organismes de plus de 50 ETC et les 17 petits organismes ayant un plan stratégique en vigueur ou reconduit au 31 mars 2012 ont déposé et présenté dans leur rapport annuel de gestion 2010-2011 les résultats atteints comparés aux objectifs établis dans leur plan stratégique.

Les ministères et organismes budgétaires doivent présenter des résultats atteints comparés aux objectifs établis dans le plan annuel de gestion des dépenses. En 2011-2012, 48 % (22 sur 46)[7] des organisations budgétaires l'ont fait.

Toujours dans leur rapport annuel de gestion 2010-2011 déposé en 2011-2012, les organisations ont fait état des résultats atteints en matière de ressources informationnelles dans une proportion de 88 % (53 sur 60). L'ensemble des ministères en ont fait état.

Toujours dans leur rapport annuel de gestion, les organisations offrant des services directs aux citoyens doivent également rendre compte des résultats atteints par rapport aux engagements de leur déclaration de services aux citoyens. En 2011-2012, 89 % des organisations, dont l'entièreté des ministères, l'ont fait (48 sur 54).

En plus d'avoir diffusé l'information à l'intérieur du rapport annuel de gestion concernant une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées, quelques organisations se sont démarquées puisqu'elles étaient en mesure de préciser les ressources humaines et financières affectées à chacune des orientations de leur plan stratégique.

- Ministère : ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- Organismes de plus de 50 ETC : Conseil supérieur de la langue française
  Commission des transports du Québec
- Petit organisme : Régie du cinéma

Référence : indicateur 5 de l'indice à la page 16.

7 Veuillez consulter la liste des ministères et organismes assujettis à l'annexe I.

Le graphique suivant illustre la proportion des éléments présents dans les rapports annuels de gestion par type d'organisation.

Graphique 13
Proportion des éléments présents dans les rapports annuels de gestion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes

Du côté des ressources qui collaborent à l'établissement des orientations du plan stratégique, les organisations sont généralement en mesure de préciser les ressources humaines et financières qui y sont affectées. En effet, en 2011-2012, 88 % des ministères et organismes (56 sur 64) étaient en mesure de préciser les ressources affectées au moins partiellement à la détermination des orientations du plan stratégique. Le graphique suivant précise la proportion d'organisations en mesure de préciser les ressources humaines et financières ayant participé aux orientations de leur plan stratégique.

Graphique 14
Proportion des organisations qui étaient en mesure de préciser au moins partiellement ou pour chaque orientation les ressources affectées aux orientations de leur plan stratégique

4. Convention de performance et d'imputabilité et entente de gestion

Une convention de performance et d'imputabilité est un engagement volontaire qui établit, pour une unité administrative, des objectifs de performance accompagnés d'indicateurs en contrepartie d'assouplissements administratifs. Cet engagement est convenu entre un ministre et un dirigeant d'unité administrative, le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme est partie prenante à cette convention. Les assouplissements octroyés sont pris à même la marge de manœuvre dont dispose le ministre et doivent, le cas échéant, respecter son pouvoir de délégation.

La convention de performance et d'imputabilité peut être accompagnée d'une entente de gestion conclue entre le ministre de qui relève l'unité conventionnée et le Conseil du trésor. Cette entente de gestion permet à l'unité conventionnée d'obtenir des assouplissements additionnels applicables à son cadre de gestion des ressources afin de faciliter la réalisation de ses engagements prévus dans la convention.

Au 31 mars 2012, dix conventions étaient en vigueur, dont six accompagnées d'une entente de gestion :

- Bureau des infractions et amendes (MJQ)*
- Centre de conservation du Québec (MCC)*
- Centre d'expertise en analyse environnementale du Québec (MDDEFP)*
- Centre d'expertise hydrique du Québec (MDDEFP)*
- Centre de recouvrement (MESS)*
- Contrôle routier Québec (SAAQ/MTQ)
- Emploi-Québec (MESS)
- Régie du cinéma (Régie du cinéma/MCC)
- Régie des rentes du Québec (RRQ/MESS)*
- Transformation alimentaire Québec (MAPAQ)

* Unités conventionnées avec une entente de gestion

5. Gestion des ressources humaines

Pour assumer son rôle d'employeur de la fonction publique, le législateur a confié au Conseil du trésor et à son président, par l'intermédiaire de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1), l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines.

Le Secrétariat du Conseil du trésor met son expertise à la disposition des ministères et organismes et leur apporte un soutien dans la mise en œuvre du cadre de gestion des ressources humaines. Les ministères et organismes visés par ce cadre de gestion sont ceux dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique[8].

Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre consiste à planifier les besoins futurs de l'organisation en vue de prendre de meilleures décisions en matière de ressources humaines.

En 2011-2012, près des deux tiers des ministères et organismes (42 sur 64) disposaient d'un portrait identifiant les emplois requis pour réaliser leurs activités présentes et futures conformément à leur mission. Les organismes disposaient d'un tel plan en plus grande proportion que les ministères (67 % comparativement à 61 %).

L'évaluation des zones de vulnérabilité semble être une préoccupation pour la majorité des répondants, puisque près de la totalité des organisations disposant d'un tel plan ont également pris soin d'évaluer les zones de vulnérabilité les plus critiques afin de réaliser la mission de leur organisation.

En 2011-2012, dans plus de 50 % des organisations (34 sur 64), un plan de relève interne accompagne le portrait des emplois requis. Ces plans de relève concernaient les emplois d'encadrement, les emplois jugés stratégiques ou encore tous les types d'emplois dans l'organisation.

Tableau 2
Proportion et nombre de ministères et organismes disposant d'un portrait identifiant les emplois requis

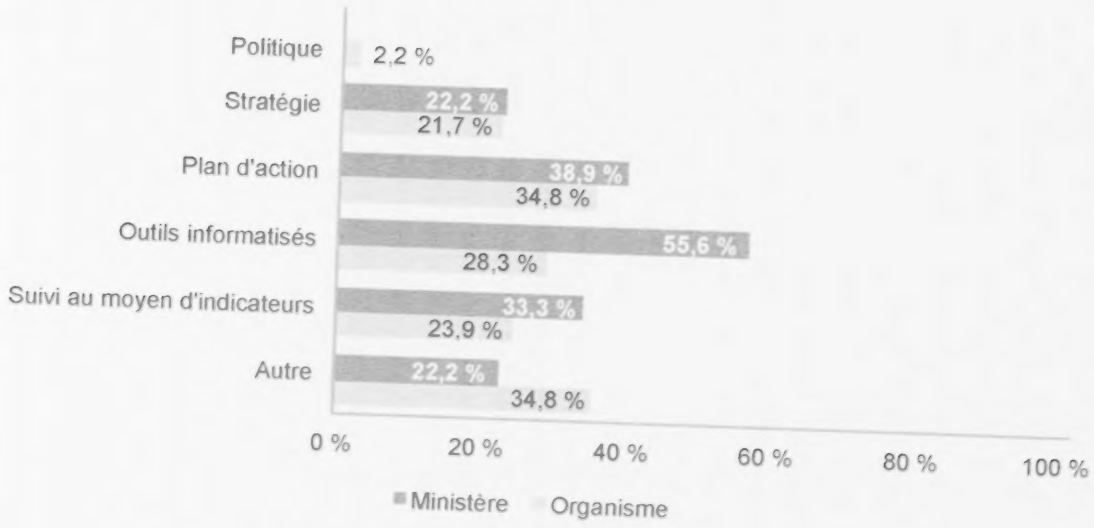
Portrait des emplois requis	Ministère % et nombre		Organisme % et nombre		MO % et nombre	
Avec portrait	61,1 %	11	67,4 %	31	65,6 %	42
Sans portrait	38,9 %	7	32,6 %	15	34,4 %	22
Total	100,0 %	18	100,0 %	46	100,0 %	64

8. Au 31 mars 2012, on comptait 18 ministères et 66 organismes dont le personnel ou une partie du personnel est assujetti à cette Loi. Cependant, la collecte d'information ne recueille que les renseignements de ceux également assujettis à la Loi sur l'administration publique, c'est pourquoi le nombre d'organisations demeure à 64 dans la présente section.

Afin d'appuyer la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre au sein des organisations, plusieurs dispositifs peuvent être mis de l'avant. En 2011-2012, 78 % des ministères (14 sur 18) et 83 % des organismes (38 sur 46) s'étaient dotés d'un dispositif à cet égard. De ceux-là, notons les plus utilisés :

- plan d'action (36 % des organisations) ;
- outils informatisés (36 % des organisations) ;
- suivi au moyen d'indicateurs (27 % des organisations).

Graphique 15
Proportion des ministères et des organismes ayant les dispositifs suivants en gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre



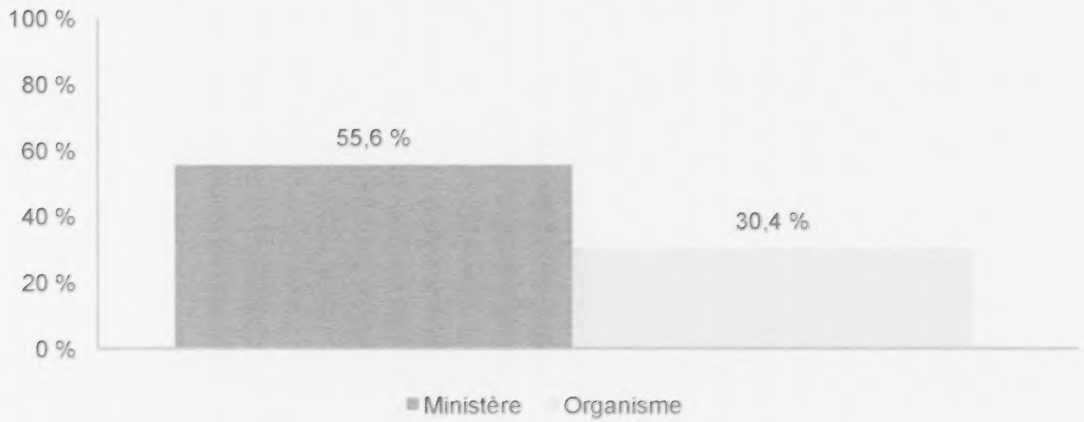
Gestion des savoirs et de l'expertise

La gestion des savoirs et de l'expertise comprend l'ensemble des actions permettant notamment d'identifier, d'analyser, d'organiser et de partager les savoirs et les expertises essentielles à la réalisation de la mission de l'organisation.

Les résultats pour l'année 2011-2012 démontrent que bien que la gestion des savoirs et de l'expertise est un domaine plus récent pour la fonction publique, les organisations et en particulier les ministères en étaient déjà préoccupés. En effet, 56 % des ministères (10 sur 18) et 30 % des organismes (14 sur 46) ont réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise. Par démarche structurée, on entend un processus de diagnostic ou d'analyse ayant mené à des orientations et des actions pour l'organisation.

De tous ceux ayant réalisé une telle démarche, les zones de vulnérabilité à l'égard des savoirs et de l'expertise de l'organisation ont été évaluées.

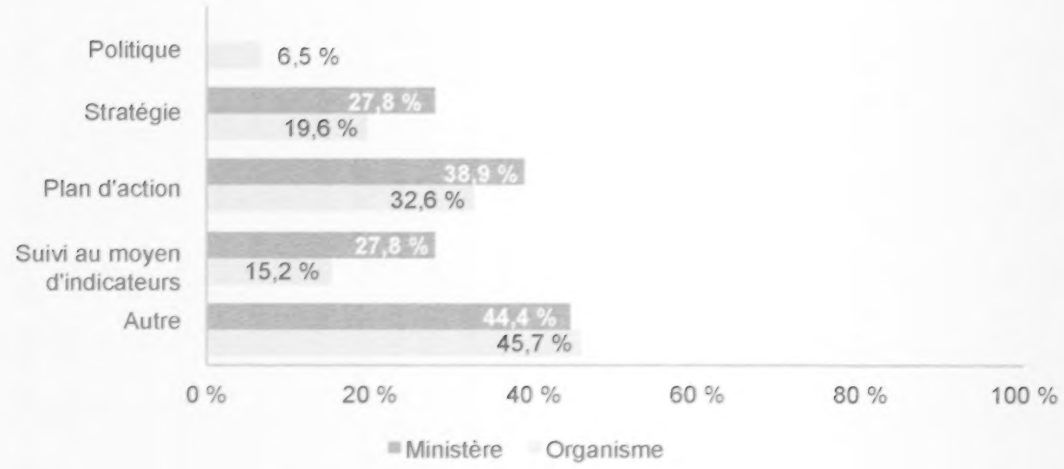
Graphique 16
Proportion des ministères et des organismes ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise



Afin d'appuyer la gestion des savoirs et de l'expertise au sein des organisations, plusieurs dispositifs peuvent être mis de l'avant. En 2011-2012, 83 % des ministères (15 sur 18) et 72 % des organismes (33 sur 46) s'étaient dotés d'un dispositif à cet égard. De ceux-là, notons les plus utilisés :

- plan d'action (34 % des organisations) ;
- stratégie (22 % des organisations) ;
- suivi au moyen d'indicateurs (19 % des organisations) ;
- dans l'élément « Autre », on évoque souvent la cartographie des connaissances et des savoirs, le mentorat, le jumelage, etc. (45 % des organisations).

Graphique 17
Proportion des ministères et des organismes ayant les dispositifs suivants en gestion des savoirs et de l'expertise

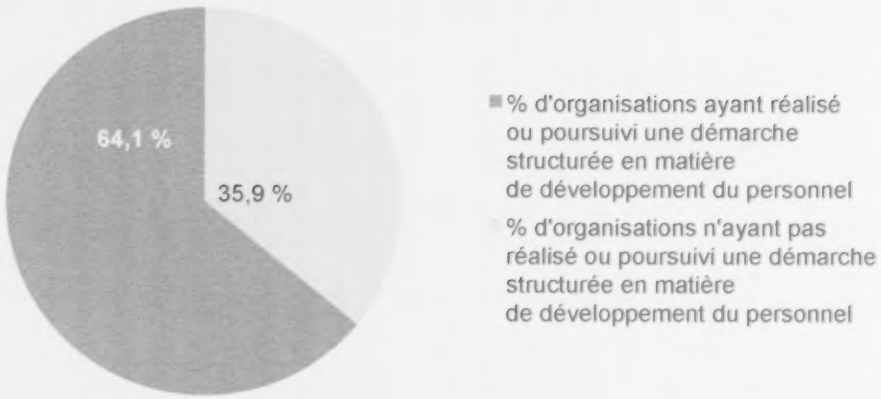


Gestion du développement du personnel

La gestion du développement du personnel consiste à maintenir et développer les compétences afin d'assurer la qualité et la pérennité de l'organisation.

En 2011-2012, 64 % des organisations (41 sur 64) ont réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de développement du personnel. Les ministères semblent s'être approprié la gestion du développement du personnel en plus forte proportion que les organismes, respectivement 78 % des ministères (14 sur 18) et 59 % des organismes (27 sur 46).

Graphique 18
Proportion des organisations ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de développement du personnel

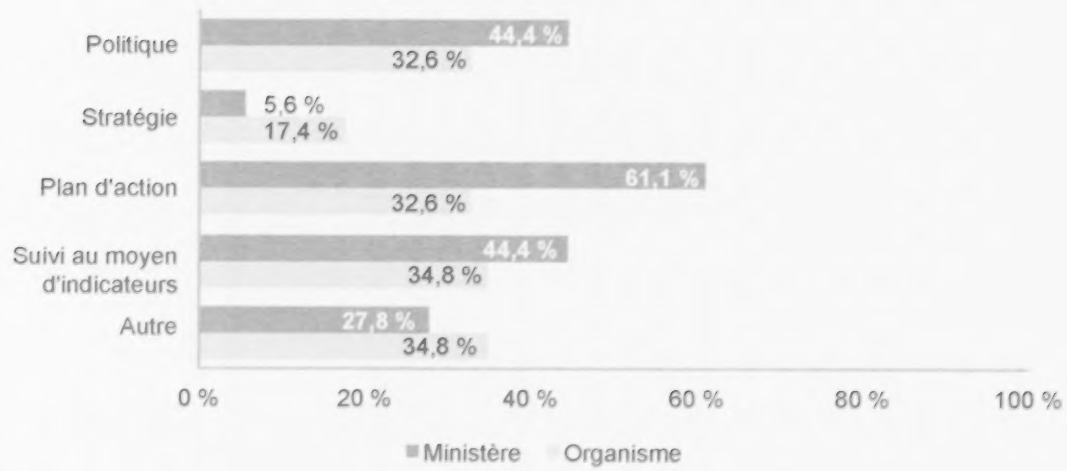


Afin d'appuyer la gestion du développement du personnel au sein des organisations, plusieurs dispositifs peuvent être mis de l'avant. En 2011-2012, 94 % des ministères (17 sur 18) et 85 % des organismes (39 sur 46) s'étaient dotés d'un dispositif à cet égard.

Parmi ces dispositifs, les plus utilisés sont :

- plan d'action (41 % des organisations) ;
- suivi au moyen d'indicateurs (38 % des organisations) ;
- politique (36 % des organisations).

Graphique 19
Proportion des ministères et des organismes ayant les dispositifs suivants en gestion du développement du personnel

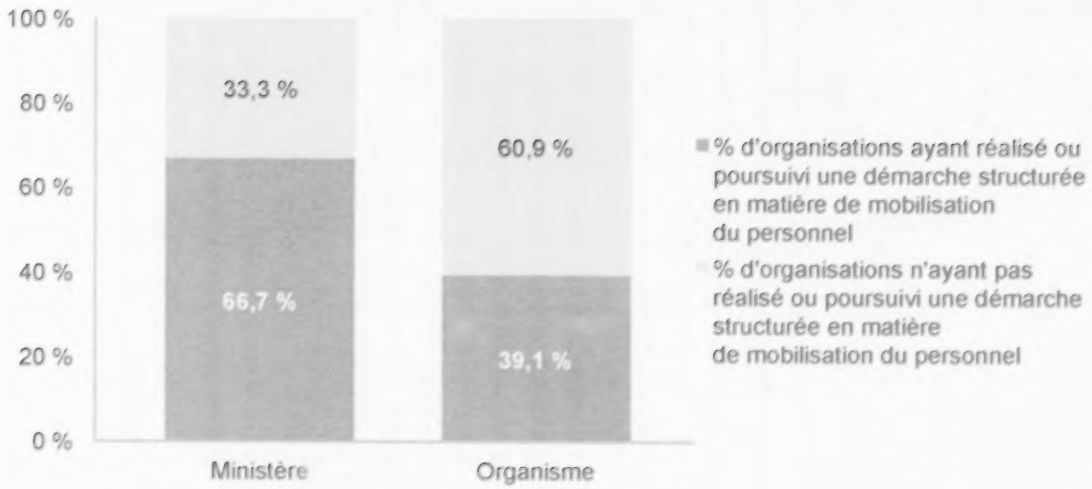


Mobilisation du personnel

La mobilisation du personnel réfère à une masse critique d'employés mettant en commun leurs énergies et leurs capacités au service de l'accomplissement collectif de la mission de l'organisation.

Près de la moitié des ministères et organismes (47 %, 30 sur 64) ont mis en place ou poursuivi une démarche structurée favorisant la mobilisation du personnel. Les ministères ont un pas d'avance sur les organismes en la matière, comme le démontre le graphique suivant. Cependant, la taille des organismes peut les amener à privilégier des solutions ponctuelles au lieu d'une démarche organisationnelle structurée.

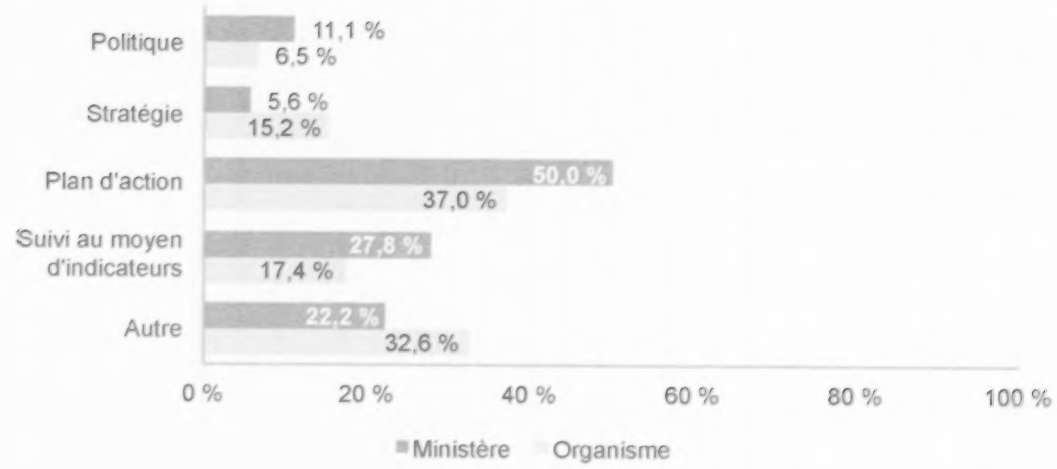
Graphique 20
Proportion des ministères et des organismes ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de mobilisation du personnel



Afin d'appuyer la mobilisation du personnel au sein des organisations, plusieurs dispositifs peuvent être mis de l'avant. En 2011-2012, 67 % des ministères (12 sur 18) et 63 % des organismes (29 sur 46) s'étaient dotés d'un dispositif à cet égard. De ceux-là, voici les plus utilisés :

- Plan d'action (41 % des organisations) ;
- Suivi au moyen d'indicateurs (20 % des organisations) ;
- Dans l'élément « Autre », les dispositifs suivants ont été évoqués : plusieurs pratiques de gestion dont des séances d'information, de formation, de reconnaissance, etc. (30 % des organisations).

Graphique 21
Proportion des ministères et des organismes ayant les dispositifs suivants en matière de mobilisation du personnel



Climat de travail

Au cours des dernières années, les organisations se sont préoccupées de l'engagement des membres du personnel, de leur satisfaction au travail ou du climat de travail. Sur cet aspect, les résultats 2011-2012 démontrent que les ministères et organismes se sont approprié cet enjeu puisque 58 % des organisations disposaient d'information relative à ce sujet. Près des trois quarts de ces ministères (13 sur 18) et plus de la moitié de ces organismes (24 sur 46) disposaient de cette information. Le moyen le plus utilisé afin de recueillir ces renseignements est un sondage à l'échelle de l'organisation (65 %, 24 sur 37). Les groupes de discussions et les entrevues de départ sont d'autres moyens privilégiés par les organisations.

Le graphique suivant démontre que parmi tous les organismes, les petits organismes sont ceux qui détiennent le moins d'information sur le climat de travail (45 %, 9 sur 20). Cela s'explique par le fait qu'une petite organisation peut difficilement réaliser des activités de mesure en la matière tout en s'assurant que les données demeurent confidentielles.

Graphique 22
Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes disposant de renseignements relatifs à l'engagement du personnel, à la satisfaction au travail ou au climat de travail

Attentes et évaluations de la performance des employés

Signifier des attentes au personnel en début d'année et évaluer la performance des employés en fin d'année constituent de bonnes pratiques de la gestion axée sur les résultats. En plus de permettre d'effectuer un suivi constant pendant l'année sur les activités à réaliser par l'employé, cette pratique permet à l'organisation de mobiliser l'ensemble du personnel vers l'atteinte des résultats de l'organisation.

Les résultats de l'année 2011-2012 démontrent que le personnel d'encadrement se fait signifier des attentes et se fait évaluer par rapport à sa performance dans une plus grande proportion que le personnel régulier (non cadre).

En effet :

- 50 % des organisations (32 sur 64) ont signifié des attentes à au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement ;
- 36 % des organisations (23 sur 64) ont également évalué la performance d'au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement ;
- 36 % des organisations (23 sur 64) ont signifié des attentes pour au moins 25 % de l'ensemble des membres de leur personnel régulier (non cadre) ;
- 52 % des organisations (33 sur 64) ont également évalué la performance de 25 % des membres de leur personnel régulier (non cadre).

Les petits organismes, pour leur part, ont obtenu des résultats similaires à ceux des autres organismes.

En plus d'avoir satisfait aux exigences de l'indicateur, quelques organisations se sont démarquées en ayant procédé à des attentes signifiées et des évaluations pour une plus grande proportion de leur personnel que l'exigeait l'indicateur.

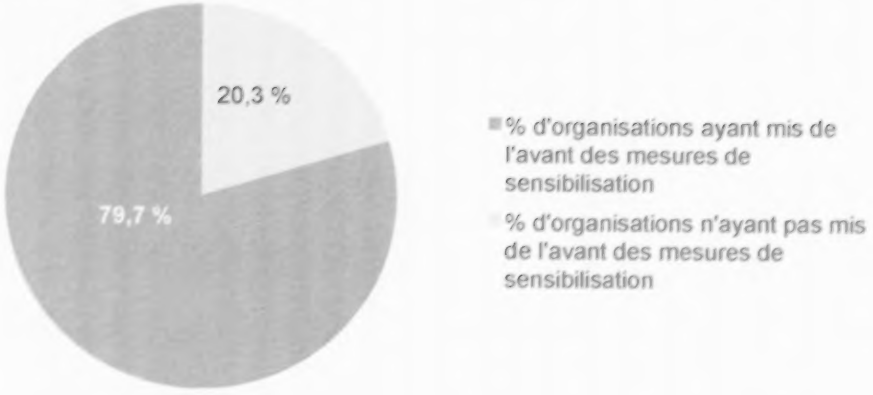
- Ministère : Secrétariat du Conseil du trésor
- Organisme de plus de 50 ETC : Société de développement des entreprises culturelles
- Petits organismes : Commission de l'évaluation en enseignement collégial
  Conseil supérieur de la langue française

Référence : indicateur 6 de l'indice à la page 16.

Éthique et déontologie

L'éthique et la déontologie sont devenues des préoccupations majeures pour l'ensemble des organisations dans les dernières années. Les résultats 2011-2012 révèlent en effet que 89 % des ministères (16 sur 18) et 76 % des organismes (35 sur 46) avaient mis de l'avant des mesures de sensibilisation en matière d'éthique et de déontologie.

Graphique 23
Proportion des organisations ayant mis de l'avant des mesures de sensibilisation en matière d'éthique et de déontologie



6. Gestion des ressources budgétaires

La Loi sur l'administration publique définit le cadre de gestion des ressources budgétaires des ministères et organismes budgétaires[9]. Elle prévoit, entre autres, que le président du Conseil du trésor dépose à l'Assemblée nationale le budget de dépenses des ministères et organismes afin d'établir les crédits requis au cours de l'exercice financier, ainsi que les plans annuels de gestion des dépenses élaborés par chacun des ministres. Pour l'année financière 2011-2012, ces documents ont été déposés le 17 mars 2011.

Assouplissements budgétaires

Le cadre de gestion des ressources budgétaires prévoit également des assouplissements[10] permettant de répondre à des situations particulières et de rendre plus souples les règles d'utilisation des crédits, et ce, dans le respect du principe de la responsabilisation des ministères et organismes dans la gestion de leurs dépenses. À cet égard, le Conseil du trésor a la responsabilité d'établir des modalités et des conditions d'utilisation. Le tableau 3 présente les utilisations qui ont été faites des assouplissements budgétaires pour les cinq dernières années par les ministères et organismes.

Tableau 3
Utilisation des assouplissements budgétaires
pour les années financières 2007-2008 à 2011-2012 (en millions de dollars)

Assouplissement budgétaire	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Crédits pouvant être reportés à l'exercice suivant	29,7	25,2	19,5	47,8	43,1
Crédits portant sur une période de plus d'un an	449,0	449,0	449,0	494,0	494,0
Crédits additionnels associés :	40,8	46,5	57,6	72,4	68,5
• au crédit au net					
• à la disposition d'un bien	4,4	10,4	2,5	1,8	0,1
Transferts de crédits entre ministères et organismes pour services rendus	4,5	5,5	7,0	9,3	10,7
Transferts de crédits entre programmes d'un même portefeuille	460,9	606,8	230,0	216,5	288,7

9. Veuillez consulter la liste des ministères et organismes budgétaires assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique à l'annexe I.

10. Veuillez consulter la liste des assouplissements prévus dans la Loi sur l'administration publique à l'annexe II.

Contrôle budgétaire

En vertu de l'article 53 de la Loi, le Conseil du trésor peut décréter, pour toute période qu'il fixe, la suspension du droit d'engager des crédits. Ainsi, au cours de l'exercice 2011-2012, le Conseil du trésor a demandé aux ministères et organismes d'indiquer des disponibilités s'élevant à près de 800 millions de dollars pour pallier les dépassements anticipés à divers postes de dépenses prioritaires.

Niveau de l'effectif

Le 2e alinéa de l'article 32 de la Loi sur l'administration publique stipule que le Conseil du trésor peut déterminer le niveau de l'effectif des ministères et organismes dont le personnel est assujetti à la Loi sur la fonction publique. Le chapitre relatif à l'effectif du secteur de la fonction publique apparaissant au volume IV du Budget de dépenses 2011-2012 présente l'évolution de l'effectif utilisé de même que la variation de l'enveloppe de l'effectif autorisé.

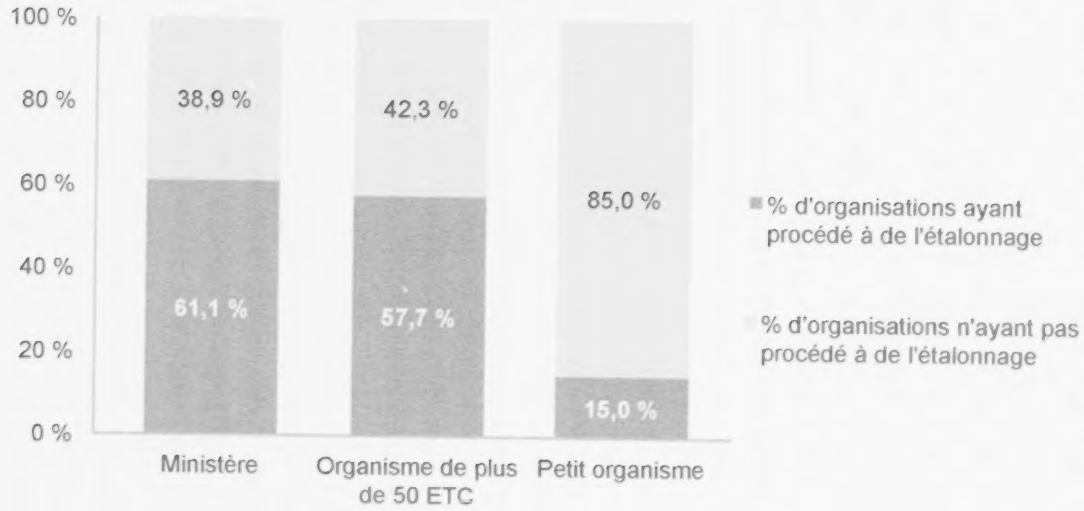
7. Fonctions et mécanismes en appui à la gestion axée sur les résultats

Étalonnage

L'action d'identifier, de comparer, de comprendre et d'adapter les pratiques en cours dans une organisation sur la base d'observations faites ailleurs est une bonne pratique de gestion axée sur les résultats. Dans le cas d'une organisation donnée, la comparaison de ses résultats à ceux des organisations démontrant les meilleures pratiques l'aide à s'évaluer en matière d'efficacité et d'efficience et, ainsi, à s'améliorer.

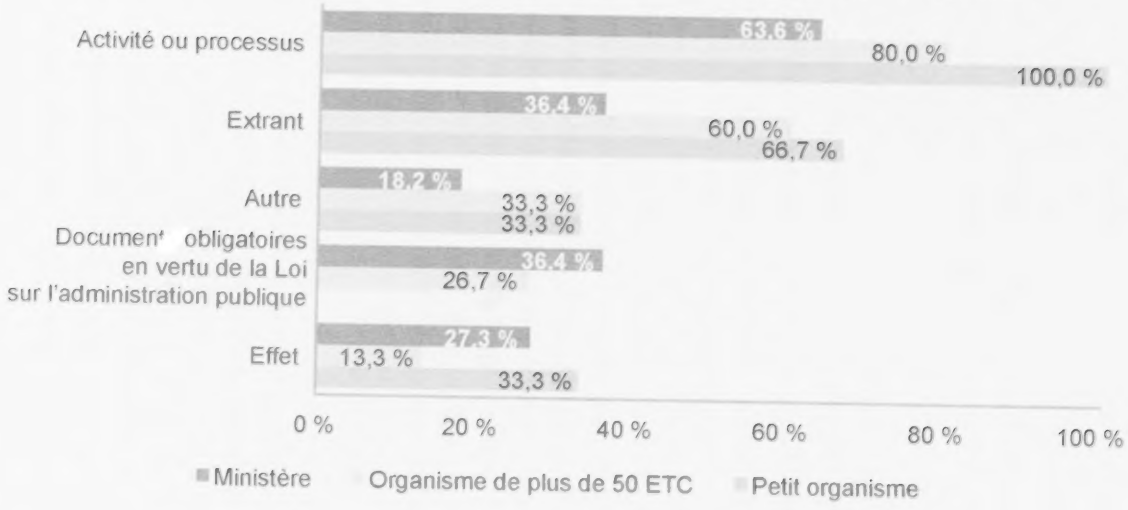
En 2011-2012, 45 % des ministères et organismes (29 sur 64) ont procédé à de l'étalonnage auprès d'organisations similaires. Le graphique suivant illustre cette proportion par type d'organisation.

Graphique 24
Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant procédé à de l'étalonnage auprès d'organisations similaires



Selon les 29 organisations ayant procédé à de l'étalonnage, plusieurs objets ont été comparés auprès d'organisations similaires. Les objets les plus souvent comparés, au cours de l'année 2011-2012, sont représentés dans le graphique suivant par type d'organisation.

Graphique 25
Proportion des objets ayant été visés par des travaux d'étalonnage par type d'organisation



Plusieurs organisations ont fait de l'étalonnage sur différents objets. Quelques-unes parmi elles se sont démarquées en ayant procédé à de l'étalonnage sur leurs effets engendrés.

- Ministère : ministère des Finances et de l'Économie
  ministère de la Justice
  ministère des Transports
- Organismes de plus de 50 ETC : Institut national d'excellence en santé et services sociaux
  Société de l'assurance automobile du Québec
- Petit organisme : Commissaire à la lutte contre la corruption

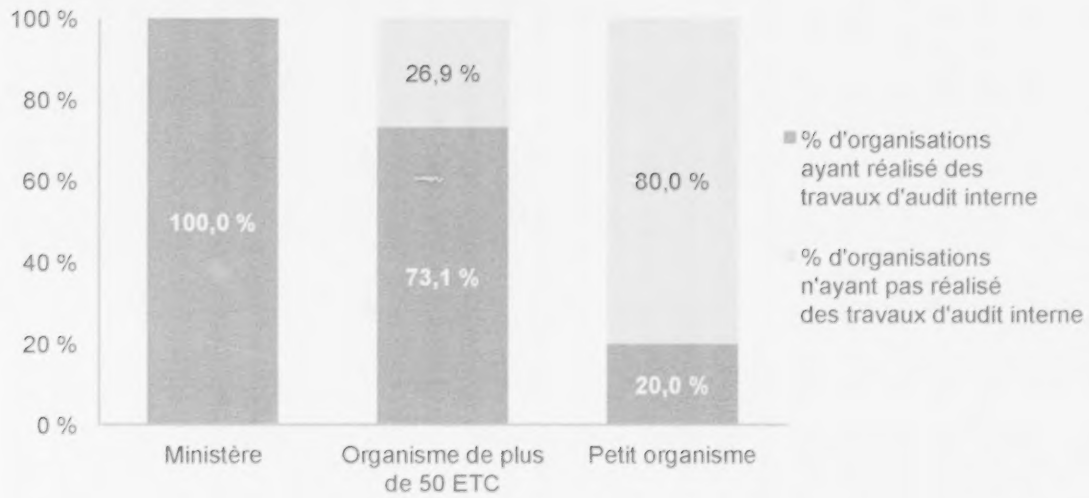
Référence : indicateur 7 de l'indice à la page 16.

Audit interne

L'audit interne est une fonction en appui au cycle de gestion axée sur les résultats. Plusieurs activités d'audit peuvent être réalisées dans les ministères et organismes afin d'améliorer la gestion d'une organisation vers l'atteinte de ses objectifs et de s'assurer qu'elle est en contrôle de ses activités.

En 2011-2012, tous les ministères (18 sur 18), 73 % des organismes de plus de 50 ETC (19 sur 26) et 20 % des petits organismes (4 sur 20) ont réalisé des travaux d'audit interne. Les données indiquent qu'il semble plus rare d'attitrer des ressources à cette fonction au sein des petits organismes. Le graphique ci-dessous ventile les données par type d'organisation.

Graphique 26
Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant réalisé des travaux d'audit interne



L'une des principales activités d'audit interne, qui est partie intégrante de la gestion axée sur les résultats, est la vérification d'optimisation des ressources et de la performance. En 2011-2012, parmi les 41 organisations ayant réalisé des travaux d'audit interne, 56 % ont également réalisé des travaux de vérification d'optimisation des ressources et de la performance (23 sur 41). La proportion de ces travaux spécifiques par rapport à l'ensemble des travaux d'audit est représentée par le tableau suivant.

Tableau 4
Proportion et nombre de ministères, organismes de plus de 50 ETC et petits organismes ayant réalisé des activités de vérification d'optimisation des ressources et de la performance

% des activités d'audit sur l'optimisation	Ministère % et nombre		Organisme de plus de 50 ETC % et nombre		Petit organisme % et nombre		MO % et nombre	
Moins de 25 % des activités	20,0 %	2	54,5 %	6	0,0 %	0	34,8 %	8
Pour 25 à 49 % des activités	50,0 %	5	18,2 %	2	0,0 %	0	30,4 %	7
De 50 à 75 % des activités	10,0 %	1	18,2 %	2	0,0 %	0	13,1 %	3
Plus de 75 % des activités	20,0 %	2	9,1 %	1	100,0 %	2	21,7 %	5
Total	100,0 %	10	100,0 %	11	100,0 %	2	100,0 %	23

Les activités d'audit interne peuvent concerner plusieurs autres champs d'activité, comme définis dans les orientations du Conseil du trésor (2006), et celles-ci peuvent être réalisées par une unité interne à l'organisation, par une unité d'audit interne d'un autre ministère ou organisme, ou encore par une firme externe.

Le graphique ci-dessous montre les principaux champs d'activité selon les types d'intervenants.

Graphique 27
Proportion des champs d'activité ayant fait l'objet de travaux d'audit interne par type d'intervenant

En plus d'avoir mené des activités sur l'optimisation des ressources et de la performance, quelques organisations se sont démarquées pour avoir réalisé des travaux sur l'ensemble des champs prescrits par les orientations en matière d'audit interne.

- Organismes de plus de 50 ETC : Centre de services partagés du Québec
  Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
  Régie des rentes du Québec
  Société de l'assurance automobile du Québec
  Sûreté du Québec
- Petit organisme : Institut national des mines

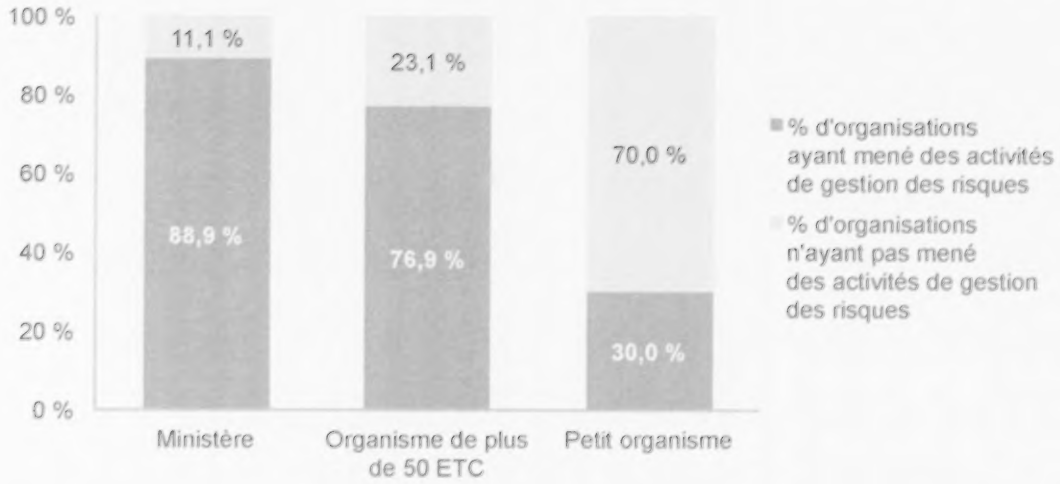
Référence : indicateur 8 de l'indice à la page 16.

Gestion intégrée des risques

La gestion intégrée des risques est une autre fonction en appui au cycle de gestion axée sur les résultats. Lorsque bien intégrée au processus décisionnel, elle permet l'appréciation, le traitement et le contrôle des risques inhérents à l'organisation pour en réduire l'occurrence et en atténuer l'impact, le cas échéant.

En 2011-2012, le deux tiers des ministères et organismes ont réalisé des activités de gestion des risques (42 sur 64). Les données indiquent qu'il semble plus rare d'attitrer des ressources à cette fonction au sein des petits organismes. Le graphique ci-dessous ventile les données par type d'organisation.

Graphique 28
Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant mené des activités de gestion des risques



Parmi les organisations qui ont réalisé des activités de gestion intégrée des risques, plusieurs ont développé des éléments structurants afin d'appuyer cette fonction. Deux éléments se démarquent :

- la mise en place d'un processus de gestion intégrée des risques (48 % des organisations, 20 sur 42) ;
- l'adoption d'une politique de gestion intégrée des risques (43 % des organisations, 18 sur 42).

Comme pour l'audit interne, plusieurs champs d'activité peuvent être concernés par des travaux de gestion des risques. Les champs les plus souvent concernés, en 2011-2012, sont la gestion des processus d'affaires et des opérations (71 %, 30 sur 42), la sécurité de l'information (69 %, 29 sur 42), les technologies de l'information (67 %, 28 sur 42) et la gouvernance (67 %, 28 sur 42). Le graphique suivant illustre la proportion des activités pour chacun de ces champs et par type d'organisation.

Graphique 29
Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant mené des travaux pour les différents champs d'activité de la gestion intégrée des risques

En plus d'avoir mené des activités de gestion intégrée des risques, quelques organisations se sont démarquées en ayant une politique et un processus de gestion des risques en vigueur dans l'organisation tout en effectuant des travaux sur l'ensemble des champs d'activité concernés.

- Ministère : ministère des Finances et de l'Économie
- Organismes de plus de 50 ETC : Centre de services partagés du Québec
  Régie de l'assurance maladie du Québec
  Régie des rentes du Québec
  Société de l'assurance automobile du Québec

Référence : indicateur 9 de l'indice à la page 16.

Coût des biens et services

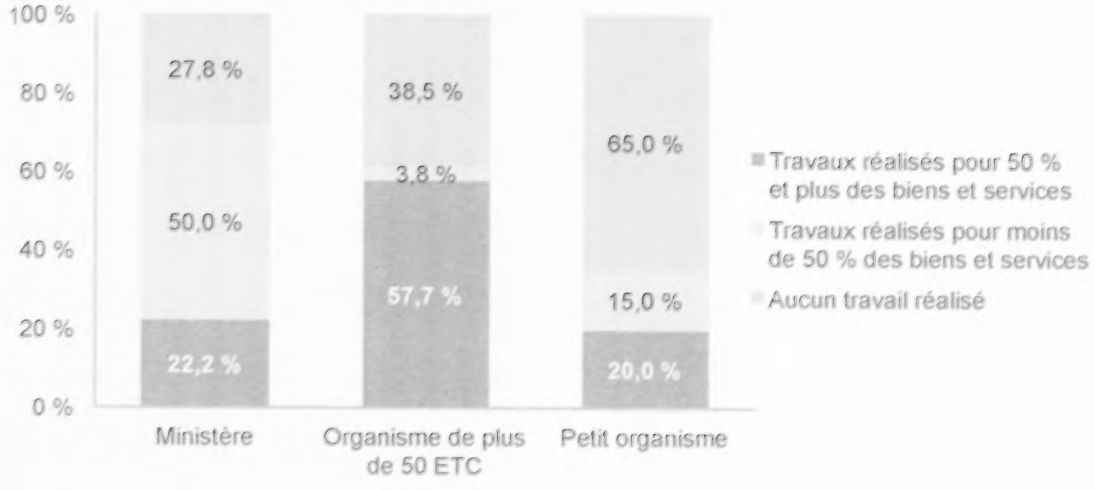
Le coût des biens et services se détermine en calculant l'ensemble des coûts nécessaires pour concevoir, produire et fournir un bien, un service ou une activité. Également appelé « coût de revient » ou « coût complet », il comprend les dépenses administratives, d'approvisionnement, de production et de distribution. Calculer les coûts associés à la production des biens et services peut être complexe, mais il s'agit d'un outil utile à une bonne gestion axée sur les résultats.

En 2011-2012, plus de la moitié des ministères et organismes (56 %, 36 sur 64) ont mené des travaux afin d'établir le coût de leurs biens et services :

- 72 % des ministères (13 sur 18);
- 62 % des organismes de plus de 50 ETC (16 sur 26);
- 35 % des petits organismes (7 sur 20).

Le graphique ci-dessous présente la proportion des biens et services ayant fait l'objet de travaux afin d'en établir le coût, par type d'organisation.

Graphique 30
Proportion des travaux ayant été menés afin d'établir le coût des biens et services par type d'organisation



Les organisations ayant mené des travaux en ce sens ont spécifié qu'elles utilisent les renseignements sur ces coûts principalement :

- à des fins de gestion interne à l'usage de la haute direction et des gestionnaires (75 %, 27 sur 36);
- pour diffuser les résultats aux citoyens et les sensibiliser par l'entremise de leur rapport annuel de gestion, leur site Internet, ou d'autres moyens (42 %, 15 sur 36).

Évaluation de programme

L'évaluation de programme est une démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données probantes sur les interventions afin de les améliorer, de poser un jugement sur leur valeur et d'éclairer la prise de décision.

Cette fonction de gestion peut intervenir à toutes les étapes du cycle de gestion axée sur les résultats. En début de cycle, elle contribue à améliorer la conception d'une intervention, notamment en évaluant la pertinence d'agir et l'ampleur des besoins, permettant ainsi l'établissement d'objectifs mesurables. L'évaluation peut intervenir également lors de l'implantation et de la mise en œuvre de l'intervention afin d'améliorer les façons de faire. À la fin du cycle, l'évaluation permet de mesurer les résultats obtenus afin de juger, entre autres, de l'efficacité et de l'efficience de l'intervention. L'évaluation des résultats facilite ainsi la reddition de comptes et contribue, le cas échéant, à améliorer l'intervention et sa performance.

En 2011-2012, 39 % des ministères et organismes (25 sur 64) ont réalisé des travaux d'évaluation de programme. Les ministères sont particulièrement actifs puisque 17 sur 18 (94 %) ont déclaré avoir mené de tels travaux.

Les trois principales raisons évoquées par les organisations pour expliquer le fait qu'elles n'ont pas réalisé d'évaluation de programme sont les suivantes :

- l'organisation ne gère aucun programme ;
- cette fonction n'est pas considérée comme applicable pour l'organisation dans son contexte ;
- le nombre de programmes gérés ne justifie pas la réalisation d'évaluation de programme pour l'année en cours.

Graphique 31
Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant mené des travaux d'évaluation de programme

Au cours de 2011-2012, quelque 184 projets d'évaluation ont eu cours dans les organisations actives en évaluation de programme. Plus de la moitié (95) de ces projets se sont terminés au cours de la même période. Les ministères ont mené 165 projets (90 %) et les organismes de plus de 50 ETC, 19 projets (10 %). Les petits organismes n'ont pas mené de travaux en ce sens en 2011-2012.

Plusieurs préoccupations peuvent être documentées lors de l'évaluation d'une intervention. Les questions d'évaluation les plus souvent abordées en 2011-2012 concernaient :

- la pertinence de l'intervention ;
- son efficacité à atteindre les effets visés ;
- son efficacité à produire des biens et des services.

En plus d'avoir mené des travaux d'évaluation de programme, quelques ministères se démarquent en ayant réalisé des travaux concernant l'efficience dans l'obtention des effets visés sur la société.

- Ministères : ministère des Ressources naturelles
  ministère du Conseil exécutif

Référence : indicateur 10 de l'indice à la page 16.

Conclusion

Au regard des données transmises par les ministères et organismes, le citoyen « client » paraît être au cœur des décisions. En effet, les attentes, la satisfaction, la qualité des services et le respect des engagements de la déclaration de services sont pris en considération par la presque totalité d'entre eux. Ils mobilisent également leur personnel quant à la qualité des services rendus.

Si la qualité de la prestation de services semble désormais solidement ancrée dans la culture de l'Administration gouvernementale, le présent rapport révèle que certains éléments du cadre de gestion axée sur les résultats devront vraisemblablement faire l'objet d'une promotion particulière. En effet, à la lecture des résultats du nouvel indice, on comprend que des efforts devront être déployés par les ministères et organismes, soit dans la mise en place d'outils mettant en œuvre et suivant les résultats, dans la diffusion des résultats atteints en lien avec les ressources utilisées ainsi que dans l'utilisation de l'information de gestion interne soutenant la prise de décision.

De plus, certaines fonctions et certains mécanismes en appui au cycle de la gestion axée sur les résultats pourraient davantage être utilisés pour soutenir non seulement le cycle, mais également une gestion efficace et efficiente des ressources.

Tous ces éléments mis en place feront en sorte que le citoyen « client », « contribuable » et « actionnaire » sera mis au cœur des actions et de la prise de décision au gouvernement du Québec.

Enfin, ce rapport 2011-2012 illustre un nouveau portrait et un nouveau point de départ de l'application de la gestion axée sur les résultats. Ces résultats présentés serviront de base aux fins de comparaison au cours des prochaines années. Qui plus est, le nouvel indice permettra de suivre l'évolution dans le temps de l'application concrète de la gestion axée sur les résultats au sein des ministères et organismes. Le Secrétariat du Conseil du trésor s'engage à réaffirmer son leadership en matière de gestion axée sur les résultats afin de soutenir et outiller les ministères et organismes à devenir plus performants. À terme de son plan stratégique, c'est-à-dire à la fin de l'année financière 2014-2015, le Secrétariat du Conseil du trésor cible une augmentation à hauteur de 75 % de l'application de la gestion axée sur les résultats.

Annexes

Annexe I

Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2012 (regroupés par portefeuille ministériel)

Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire

1. Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
2. Commission municipale du Québec*
3. Régie du logement

Agriculture, Pêcheries et Alimentation

4. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
5. Commission de protection du territoire agricole du Québec
6. Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec*

Conseil du trésor et Administration gouvernementale

7. Secrétariat du Conseil du trésor
8. Commission de la fonction publique*

Conseil exécutif

9. Ministère du Conseil exécutif
10. Commission d'accès à l'information

Culture et Communications

11. Ministère de la Culture et des Communications
12. Conseil du patrimoine culturel*

Développement durable, Environnement, Faune et Parcs

13. Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs
14. Bureau d'audiences publiques sur l'environnement*

Éducation, Loisir et Sport

15. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
16. Commission consultative de l'enseignement privé*

Emploi et Solidarité sociale

17. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
18. Conseil du statut de la femme*
19. Commission des partenaires du marché du travail

Enseignement supérieur, Recherche, Science et Technologie

20. Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie[11]
21. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*
22. Commission de l'éthique en science et en technologie*
23. Conseil supérieur de l'éducation*
24. Institut national des mines*

Famille

25. Ministère de la Famille
26. Curateur public

Finances et Économie

27. Ministère des Finances et de l'Économie

11. Ministère ne faisant pas partie de la collecte 2011-2012 compte tenu de sa création en septembre 2012.

* Petit organisme de 50 ETC et moins.

Immigration et Communautés culturelles

28. Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
29. Commission de toponymie du Québec
30. Conseil supérieur de la langue française*
31. Office québécois de la langue française

Justice

32. Ministère de la Justice
33. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
34. Conseil de la justice administrative*
35. Directeur des poursuites criminelles et pénales
36. Office de la protection du consommateur

Relations internationales, Francophonie et Commerce extérieur

37. Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur

Ressources naturelles

38. Ministère des Ressources naturelles

Santé et Services sociaux

39. Ministère de la Santé et des Services sociaux
40. Commissaire à la santé et au bien-être*
41. Office des personnes handicapées du Québec

Sécurité publique

42. Ministère de la Sécurité publique
43. Bureau du coroner*
44. Comité de déontologie policière*
45. Commissaire à la déontologie policière*
46. Commissaire à la lutte contre la corruption (UPAC)*
47. Commission québécoise des libérations conditionnelles*
48. Régie des alcools, des courses et des jeux
49. Sûreté du Québec

Transports

50. Ministère des Transports
51. Commission des transports du Québec

Travail

52. Ministère du Travail
53. Commission de l'équité salariale

* Petit organisme de 50 ETC et moins

Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2012

Organismes non budgétaires désignés par leur ministre

54. Conseil des arts et des lettres du Québec
55. Corporation d'urgences-santé
56. Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
57. Institut national de santé publique du Québec
58. Régie de l'assurance maladie du Québec
59. Régie des rentes du Québec
60. Régie du cinéma*
61. Société de développement des entreprises culturelles
62. Société de l'assurance automobile du Québec[12]
63. Société des traversiers du Québec

Organismes non budgétaires désignés en vertu de leur Loi

64. Centre de services partagés du Québec
65. Institut national d'excellence en santé et services sociaux
66. Services Québec

12. La Société de l'assurance automobile du Québec n'est assujettie à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique que dans l'exercice de ses fonctions autres que fiduciaires.

* Petit organisme de 50 ETC et moins

Annexe II

Assouplissements prévus dans la Loi sur l'administration publique

Article	Type d'assouplissement	Description
45 et 56	Report de crédits	Cette mesure permet d'utiliser, l'année suivante, certains crédits inutilisés au cours d'une année dans les conditions prévues au Budget de dépenses.
45 et 47	Crédit portant sur une période de plus d'un an	Cet assouplissement consiste à voter à l'avance des crédits qui peuvent se rapporter jusqu'à trois années financières distinctes pour couvrir des dépenses particulières.
48	Transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille	Le transfert de crédits permet, selon les limites prévues par les Lois sur les crédits, de réaménager la ventilation du budget en cours d'année financière. La Loi sur les crédits d'un exercice précise la possibilité d'autoriser un transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille en posant la condition que de tels transferts n'aient pas pour effet d'augmenter ou de diminuer de plus de 10 % le montant du crédit voté d'un programme.
49	Obtention de crédits provenant du produit de la disposition d'un bien	L'obtention de crédits à même le produit de la disposition de biens permet de récupérer la valeur de la disposition d'un bien sous forme de transfert de crédits lorsque la disposition est en faveur d'un ministère ou d'un organisme budgétaire, ou sous forme de crédits constitués lorsqu'elle est en faveur d'une autre entité.
50	Crédit au net	Le crédit au net est le montant des prévisions des dépenses qui excède le montant des prévisions des revenus selon ce qui apparaît au Budget de dépenses. La législation permet, à certaines conditions, que ce crédit puisse augmenter lorsque les revenus sont supérieurs à ceux prévus. En contrepartie, lorsque les revenus sont inférieurs à ceux prévus, le montant des dépenses doit être diminué d'autant.
55	Services rendus entre ministères	Les services rendus permettent de partager des activités ou des coûts de fonctionnement, ou encore de mettre en commun des expertises et de transférer les crédits équivalents au ministère qui supporte les dépenses. Une directive stipule[13] que l'autorisation spécifique du Conseil du trésor est requise lorsqu'un projet de services concerne des activités dont la valeur totale du transfert de crédits dépasse 0,5 million de dollars au cours d'une même année financière.

13. Il s'agit de la directive concernant les cas et les conditions de transfert de crédits lorsqu'un ministère ou un organisme budgétaire fournit des services à un autre ministère ou organisme budgétaire.

Conseil du trésor
Québec